UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Coordonatori:
Emil Crișan, Alin Mihăilă

Autori:
Anca Borza, Maria Mortan, Irina-Iulia Salanță,
Ioana-Natalia Beleiu

Antreprenoriat și inovare

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: OS6.7, OS6.9, OS6.10

Titlu proiect:

Antreprenor UBB!

Acronim proiect:

AUBB

Manager de proiect: **conf. dr. Alin Mihăilă**

Director științific: **conf. dr. Emil Crișan**

Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**
Partener: **Asociația *With Us***

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

With Us

http://aubb.granturi.ubbcluj.ro/

Presa Universitară Clujeană

Referenți științifici:

Prof. dr. Cosmin Octavian Dobrin

Prof. dr. Ion Popa

ISBN 978-606-37-1151-0

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruţa Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Sumar

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 1: Ciclul antreprenorial. Evoluția antreprenoriatului în economia românească



1 Introducere

Peste tot în lume există un interes crescut pentru antreprenoriat, iar numărul persoanelor care îşi realizează visul lănsându-şi şi conducându-şi propria afacere, este în creştere. Ponderea populației care începe o afacere este mai mare în țările în curs de dezvoltare (39,9% în Nigeria, 24.3% în Chile, 17,3% în Brazilia, 15,9% în Argentina) comparativ cu țările dezvoltate (12,7% în SUA, 7,1% în Marea Britanie, 5% în Germania).

De-a lungul globului, antreprenorii modelează mediul de afaceri, iar propriile firme joacă un rol decisiv în asigurarea vitalității economiei globale. Interesul pentru antreprenoriat nu a fost niciodată atât de mare. Viitorul activității antreprenoriale se prezintă a fi promițător, atât în lume, cât și în România. În România, educația antreprenorială a tinerilor devine o necesitate stringentă, iar responsabilitatea organizării acesteia revine în măsură tot mai mare universităților.

2 Definirea antreprenoriatului și etapele procesului antreprenorial

Antreprenoriatul este procesul prin care persoanele urmăresc oportunități, indiferent de resursele pe care le dețin, fiind astfel o artă a transformării unei idei într-o afacere. Comportamentul antreprenorial constă în identificarea oportunităților şi transpunerea în practică a ideilor bune, sarcinile pe care le presupune acest comportament putând fi înfăptuite de o persoană sau de un grup și necesită creativitate, acțiune, respectiv dorința de a-şi asuma riscuri, energie şi putere de muncă (Borza et al., 2009).

Deşi antreprenoriatul vizează mai ales lansarea unei afaceri noi (startup), totuşi şi firmele care funcționează deja pot avea un comportament antreprenorial în sensul că sunt proactive, inovative şi îşi asumă riscuri.

Antreprenoriatul are un impact semnificativ asupra economiei şi a societății. De fapt, nivelul activității antreprenoriale depinde de creşterea economică din fiecare țară. Importanța pe care o are antreprenoriatul poate fi explicată prin impactul economic al firmelor antreprenoriale, prin impactul lor asupra societății în general, respectiv prin impactul acestor firme asupra firmelor mari (Scarborough, 2012).

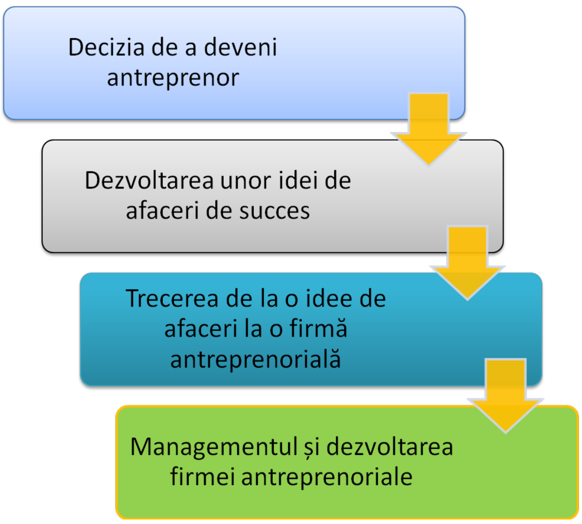


Figura 1.1. Procesul antreprenorial (Prelucrare după Barringer, Ireland, 2016)

Procesul antreprenorial se desfăşoară în următoarele etape:

1. *Decizia de a deveni antreprenor*

Anumite situații generează dorința persoanelor de a deveni antreprenori: persoana şi-a pierdut locul de muncă şi s-a hotărât că este momentul potrivit pentru a-şi începe propria afacere; persoana nu are încă un loc de muncă sau dacă are nu este motivată suficient să rămână angajată și dorește să aibă o afacere; persoana a moştenit o sumă de bani şi dispune de resursele financiare necesare începerii unei afaceri; schimbarea modului de viață: mamele care au întrerupt activitatea pentru creşterea copiilor pot să decidă începerea unei afaceri când copiii ajung la vârsta şcolară

2. *Dezvoltarea unor idei de afaceri de succes*

Multe afaceri noi ajung la faliment pentru că nu au avut la bază niște oportunități reale. Dezvoltarea unei idei de afaceri de succes constă în: identificarea oportunității, analiza fezabilității, analiza industriei şi elaborarea unui model de afacere eficient.

3. *Trecerea de la o idee de afaceri la o firmă antreprenorială*

Aceasta include: constituirea echipei, evaluarea punctelor forte şi a viabilității afacerii sub aspect financiar, alegerea formei juridice sub care se înființează firma, scrierea planului de afaceri, găsirea surselor de finanțare.

4. *Managementul şi dezvoltarea firmei antreprenoriale*

Este o etapă foarte importantă întrucât mediul concurențial generează nevoia ca firmele să fie conduse corespunzător şi să se extindă.

3 Antreprenorii şi succesul acestora

Noțiunea de antreprenor descrie persoanele care îşi asumă riscuri şi încep o afacere. Motivele pentru care persoanele încep afaceri noi sunt (Scarborough, Cornwall, 2016):

- ✓ pentru a profita de oportunități atractive (mai ales în țările dezvoltate)
- ✓ din nevoia de a obține venituri pentru subzistență (rezultată din lipsa unor perspective în carieră) în țările în curs de dezvoltare.



Figura 1. 2. Caracteristicile antreprenorilor de succes (Prelucrare după Barringer, Ireland, 2016)

Studiile au evidențiat că antreprenorii care au succes în afaceri prezintă următoarele caracteristici:

- *Pasiunea pentru afacere,* care decurge din convingerea antreprenorului că afacerea lui va influența pozitiv viața persoanelor din jur. Această pasiune explică de ce unele persoane renunță la locuri de muncă sigure pentru a-şi începe propriile afaceri şi că altele continuă să-și conducă afacerile deşi au deja o situație financiară foarte bună.

Exemple:

a) Antoine Riboud, fondatorul firmei Danone (care fabrică produse lactate cu branduri cunoscute, precum Dannone și Yogurts Wallaby, a creat firma pentru a combina succesul economic și progresul social, ceea ce el îl numea ca fiind „proiectul dual".

b) Walt Disney a creat Disneyland pentru a „genera fericire altora".

c) Savantul și antreprenorul Herbert Henry Dow a avut o pasiune pentru rezolvarea problemelor. El a înființat firma Dow Chemical cu scopul "de a inova şi a furniza soluții". Îi plăcea deseori să spună: „Dacă nu o poți face mai bine, de ce o faci?".

- *Orientarea spre produse/consumatori:* deşi este important ca antreprenorii să acorde atenție unor aspecte ale funcționării firmei, cum ar fi management, marketing, finanțe, acestea nu dau rezultate dacă firma nu are produse bune, care să satisfacă pretențiile consumatorilor.

- *Perseverență chiar în cazul unor nereuşite:* antreprenorii încearcă să facă ceva nou şi de aceea riscul unui eşec este mare. Eşecuri şi reveniri se produc inevitabil pe parcursul procesului antreprenorial, astfel că abilitatea antreprenorilor de a persevera e importantă.

- *Abilitatea execuției* se referă la abilitatea de a transpune o idee de afacere într-o afacere viabilă, fiind o caracteristică esențială a antreprenorilor de succes. În multe situații această caracteristică este cea care face ca o afacere să aibă succes sau dimpotrivă sa dea faliment.

4 Evoluția antreprenoriatului în economia românească

În ultimii ani s-au efectuat mai multe studii și cercetări privitoare la situația antreprenoriatului în România, în special de către firme de consultanță și servicii. Cele mai semnificative sub aspectul mărimii eșantionului considerat sunt cercetările desfășurate de firma de consultanță Frames, de firma de consultanță EY românia, respectiv de banca Raiffeisen.

Conform statisticilor și studiilor publicate de firma de consultanță Frames ("https://www.1asig.ro/Peste-1-8-milioane-de-romani-au-facut-afaceri-in-2019-Care-este-portretul-antreprenorului-articol-3,102-62481.htm," n.d.) peste 1,8 milioane de oameni au făcut afaceri în anul 2019 în economia românească, în creștere cu 3,7% față de aceeași perioadă a anului 2018. Cei mai mulți antreprenori români sunt bărbați cu vârsta între 40-49 de ani, din București, cu studii superioare, interesați de afacerile din domeniile comerț, construcții, activități profesionale, științifice și tehnice. Tinerii cu vârsta până la 29 de ani reprezintă 8,72% din totalul antreprenorilor, cu 4% mai

puțin decât în 2013. Explicația pe care o dă firma Frames pentru slaba implicare în afaceri a tinerilor din România este lipsa resurselor financiare. Întrucât băncile nu oferă credite de investiții atrăgătoare antreprenorilor aflați la început de drum, este probabil că majoritatea tinerilor preferă să își găsească un loc de muncă, mai ales că economia noastră le oferă o multitudine de joburi cu salarii mai mari decât în urmă cu 5-6 ani.

Analiza Frames arată, că cele mai atractive domenii de investiții, după numărul de firme nou înființate în 2019, sunt comerțul și service-urile auto (25.976 firme), în creștere cu 17% față de anul trecut, construcții (12.841 firme), în creștere cu 25%, activitățile profesionale, științifice și tehnice (10.888 firme), industria prelucrătoare (9.680 firme), respectiv transport și depozitare (9.352 firme). De remarcat este scăderea cu peste 50% a numărului firmelor din agricultură, silvicultură și pescuit (7.947 firme).

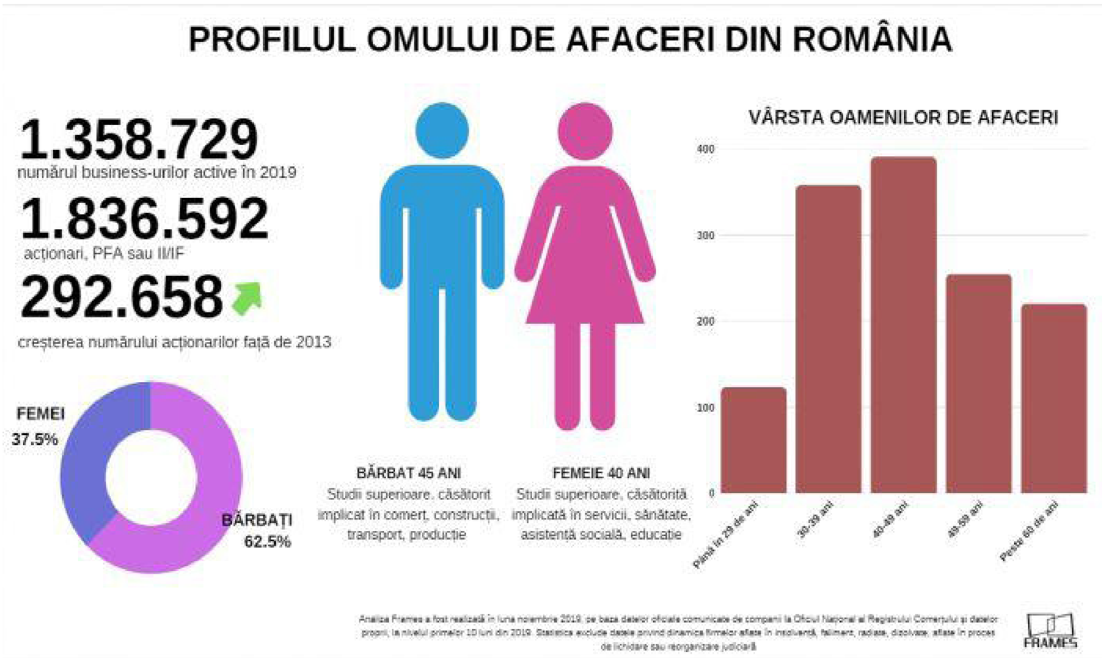


Figura 1. 3. Profilul antreprenorului din România conform studiului Frames

(Preluare din ("https://www.1asig.ro/Peste-1-8-milioane-de-romani-au-facut-afaceri-in-2019-Care-este-portretul-antreprenorului-articol-3,102-62481.htm," n.d.)

Sondajul online realizat în România în perioada 28 februarie - 07 martie 2019 de către iVox, la solicitarea Raiffeisen Bank, pe un eșantion de 1954 persoane a pus în evidență următoarele: 1 din 2 persoane din mediul urban ar dori să devină antreprenor, 70% dintre persoane consideră că antreprenoriatul este motorul creșterii economice din țara noastră; 50,6% dintre persoanele angajate ar dori să devină antreprenori; 34% dintre angajați se gândesc să-și deschidă propria afacere dacă ar obține finanțare de la o bancă.

("https://www.raiffeisen.ro/despre-noi/media/comunicate-de-presa/2019/studiu-ivox-despre-antreprenoriatul-la-romani/," 2019).

Firma de consultanță EY a publicat anual (2016, 2017, 2019) rezultatele cercetărilor efectuate cu privire la afacerile de tip Startup (nou înființate) în România.

Cea de a treia ediție (2019) a Barometrului Start-up-urilor din România analizează răspunsurile a 284 de antreprenori privind accesul la finanțare, zona de reglementare și impozitare, educație și formare, cultură antreprenorială și sprijin coordonat. (EY, 2019)

Rezultatele ultimului Barometrului Start-up-urilor din România publicat sunt:

a) Din totalul numărului de respondenți, 82% conduc afaceri cu o vechime mai mică de trei ani și 92% au declarat că sunt fondatori/ acționari în cadrul companiei. Un antreprenor aflat la început de drum alocă zilnic în medie, 9,2 ore afacerii lui, ceea ce înseamnă că lucrează cu 15% mai mult decât un angajat cu normă întreagă din România.

b) Cele mai multe startup-uri sunt localizate în mediul urban și activează în IT&C, comerț cu amănuntul, servicii pentru afaceri, media și publicitate, industria alimentară, educație și altele.

c) Cele mai multe dintre afacerile de tip startup din România își vând oferta de produse sau servicii pe piața locală, mai exact populației localității unde își desfășoară activitatea (36%); pe piața națională vând 34% dintre startup-uri; numai o treime au ieșit în afara granițelor, 10% din total mergând pe piața europeană, iar 20% ajungând să vândă la nivel global.

d). În privința vârstei antreprenorului 65% sunt între 22-35 de ani, 28% între 35-50 de ani, 4% au sub 21 de ani, iar 3% peste 50 de ani.

e) 7 din 10 antreprenori se află la prima afacere înființată, număr care a evoluat de la prima ediție a barometrului cu 10%. Antreprenorii care au mai mult de o inițiativă de startup, înțeleg și acceptă mai ușor toate riscurile asociate antreprenoriatului - 69% dintre ei au declarat că au avut anterior și experiențe antreprenoriale negative (eșec/închiderea afacerii).

f) Mentalitatea și teama de eșec ocupă primul loc în topul celor mai importante obstacole pentru cei care vor să înceapă o afacere în România, conform răspunsurilor înregistrate în ediția a treia a a barometrului (74% dintre respondenți). Educația insuficientă în domeniul antreprenoriatului și impredictibilitatea fiscală, împreună cu situația politică actuală sunt obstacolele resimțite de antreprenori și menționate în aceeași măsură de 12% dintre aceștia.

g) Este important ca educația să aibă un caracter coerent și sistematic, dar în cazul educației antreprenoriale devin esențiale exemplele, fie că sunt ele pozitive sau negative. De aceea, 41% dintre respondenți au indicat mentoratul și discuțiile cu alți antreprenori ca fiind principala lor sursă de învățare. Nu se observă diferențe majore în alegerea acestor surselor de învățare comparativ cu ediția din anul 2017, păstrându-se aceleași preferințe pentru cărțile de business (25%) și cursurile online (21%).

h) În România, resursele financiare proprii rămân principala sursă de finanțare pentru mai bine de trei sferturi din startup-uri (79%). Totodată se poate observa o creștere semnificativă a ponderii finanțărilor de la stat, a fondurilor primite de la familie și prieteni, dar și a celor venite din partea business angels. 71% dintre antreprenori consideră

că fondurile oferite de statul român în cadrul programelor specifice pentru IMM-uri reprezintă forma de finanțare cu cel mai mare impact în susținerea inițiativelor de afaceri, iar fondurile europene reprezintă o a doua sursă importantă de finanțare, afirmă 58% dintre respondenți.

i) În dezvoltarea afacerii lor, principalele piedici cu care se confruntă majoritatea antreprenorilor de start-up sunt lipsa de capital pentru investiții (45%), bugetul de promovare limitat (38%), dar și nevoia de noi clienți la care nu știu cum să răspundă (34%).

- Conform datelor EY, antreprenorii sunt optimiști cu privire la existența unor oportunități noi pentru afaceri comparativ cu managerii firmelor mari. În rândul antreprenorilor, 67% au spus că urmăresc noi oportunități de piață, comparativ cu doar 19% dintre managerii firmelor mari (EY, 2019).
- Abordarea de către antreprenori a unor nișe de piață va constitui o provocare în această perioadă, mai ales că aceștia dau dovadă de multă flexibilitate și acțiune rapidă.
- Parteneriatele devin tot mai importante pentru antreprenori, în sensul că firmele mari se axează mai mult pe dezvoltarea de tehnologii și produse, iar pentru vânzarea acestora vor face colaborări cu firmele antreprenoriale.
- Instrumentele de economisire a timpului (oferite de progresele tehnologiei IT) ajută antreprenorii să realizeze mai mult cu mai puține resurse. Îmbunătățirile eficienței în sistemele de operare sunt o modalitate excelentă de a menține afacerea în siguranță, urmărind în același timp creșterea.
- Angajații firmei antreprenoriale sunt cei care fac ca afacerea să prospere. Aspectele actuale de interes sunt: construirea echipelor diverse, stimularea angajaților să-și dea interesul și crearea unui mediu organizațional în care cei mai buni angajați vor să rămână. Antreprenorii încearcă să recruteze talente, aspect dificil având în vedere posibilitățile reduse de a motiva angajații. Soluția este ca antreprenorii să investească în dezvoltarea membrilor echipei antreprenoriale prin acțiuni cum ar fi: un mediu de lucru flexibil, autonomie în realizarea sarcinilor și compensații bazate pe performanță (ex. împărțirea profitului pentru a menține motivația).

5 Teme și întrebări

Pentru a vă convinge că ați înțeles conținutul antreprenoriatului ca proces, respectiv caracteristicile care sunt asociate persoanelor care devin antreprenori, vă propunem câteva întrebări pentru verificarea cunoștințelor, precum și câteva teme de reflecție în devenirea antreprenorială:

1. Care apreciați că sunt cele mai importante caracteristici necesare unui antreprenor pentru a avea succes în afaceri?
2. Care dintre etapele procesului antreprenorial considerați că sunt vitale pentru persoanele care se gândesc să înceapă o afacere?
3. Gândiți-vă la doi antreprenori pe care îi cunoașteți (personal sau prin activitatea pe care o desfășoară și de care voi beneficiați) și încercați să le asociați câteva dintre caracteristicile necesare unui antreprenor pentru a avea succes.

4. Presupunând că în viitor vă doriți să începeți o afacere vă rugăm să menționați câteva dintre motivele care vă determină să luați această decizie și menționați câteva caracteristici care vă avantajează ca antreprenori.

5. În momentul de față ce factori interiori sau din mediul în care vă desfășurați activitatea vă restricționează în a începe imediat o afacere? De ce mai aveți nevoie de timp?

6. În procesul de demarare a afacerii la care vă gândiți, care dintre etapele procesului antreprenorial vi se par mai dificile sau care vă generează obstacole și ați avea nevoie de consiliere pentru depășirea lor?

6 Bibliografie:

1. Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2016. Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures, Fifth Global Edition. Essex: Pearson.

2. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureşan, A., Supuran, R., 2009. Antreprenoriat. Managementul firmelor mici şi mijlocii. Editura Risoprint, Cluj Napoca.

3. EY, 2019. https://www.eyromania.ro/assets/Studies/239212d699/EY_Barometrul-afacerilor-de-tip-start-up_2019.pdf.

4. https://www.1asig.ro/Peste-1-8-milioane-de-romani-au-facut-afaceri-in-2019-Care-este-portretul-antreprenorului-articol-3,102-62481.htm [WWW Document], n.d. URL https://www.1asig.ro/Peste-1-8-milioane-de-romani-au-facut-afaceri-in-2019-Care-este-portretul-antreprenorului-articol-3,102-62481.htm (accessed 1.23.20).

5. https://www.raiffeisen.ro/despre-noi/media/comunicate-de-presa/2019/studiu-ivox-despre-antreprenoriatul-la-romani/ [WWW Document], 2019. URL https://www.raiffeisen.ro/despre-noi/media/comunicate-de-presa/2019/studiu-ivox-despre-antreprenoriatul-la-romani/ (accessed 1.23.20).

6. Scarborough, N.M., 2012. Effective small business management.

7. Scarborough, N.M., Cornwall, J.R., 2016. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 2: Antreprenoriat și inovare



1 Introducere

Tema de față își propune cunoașterea și înțelegerea procesului antreprenorial, facilitarea identificării factorilor care stimulează/permit trecerea unui antreprenor dintr-o fază în alta a procesului. Vom analiza câteva mituri privind antreprenoriatul și impactul acestora asupra afacerilor. În partea a doua ne ocupăm de conceptul de inovare, cu accent pe delimitări conceptuale și modelul USERS utilizat în predarea inovării în școli. Mai apoi investigăm câteva politici, surse și principii ale inovării, iar spre finalul capitolului trecem în revistă legătura dintre antreprenoriat și inovare. Cursul conține informații privind procesul antreprenorial, etapele antreprenoriatului, calitățile unui antreprenor, inovare, cei 7 pași ai inovării și explicarea legăturii dintre antreprenoriat și inovare.

2 Antreprenoriatul - delimitări conceptuale

Antreprenoriatul poate fi definit în strânsă legătură cu antreprenorul care este cel ce creează și desfășoară acest proces. Literatura abundă în definiții privind antreprenoriatul (Allen et al., 2007, McClellan, Eroglu & Piçak, 2011, p.146, Pintea & Thompson, 2007, Smart & Conant, 1994, Silberzahn & Silberzahn, 2010, Woodside et al., 2019,) și îl definesc fie prin prisma caracteristicilor procesului ce se desfășoară fie prin prisma rezultatului obținut. Antreprenoriatul este corelat cu progresul tehnologic, crearea locurilor de muncă și reducerea inechităților sociale sau cu problematica de mediu (Post-Privatizare, 2012). „Antreprenoriatul este abilitatea de a face ceva din absolut nimic. Este abilitatea de a identifica oportunități unde alții văd haos, contradicții și confuzii. Și nu în ultimul rând, este dorința de a-ți asuma riscuri” (Timmons, 1989, p.1 apud. Cromie, 2000, p.8). Toate acestea nu se pot realiza fără o gândire creativă care să identifice oportunități de piață, născute din nevoile consumatorilor (Smart & Conant, 1994).

Indiferent la care definiții ne raportăm observăm că apar noțiunile de antreprenor, inovare și creativitate, antreprenorii fiind cei care determină schimbarea prin inovație. Woodside et all. (2019) vorbesc despre o teorie a complexității, în ceea ce privește antreprenoriatul, în care componenta culturală joacă un rol important determinând o activitate antreprenorială joasă sau ridicată în corelație cu calitatea vieții. Elementele cheie ale antreprenoriatului se concretizează în asumarea riscurilor, proactivitate și inovație (Zhao, 2005).



Figura 2.1. Trăsăturile antreprenoriatului

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) consideră antreprenoriatul ca pe un proces cuprinzând diferite faze, de la intenția de a începe până la inițierea, conducerea unei întreprinderi noi sau consacrate și chiar întreruperea unei afaceri (Monitor, 2012), așa cum reiese din figura nr 2. Având în vedere diversitatea și complexitatea contextului

și condițiilor care afectează antreprenoriatul în diferite economii, nu este sigur că o fază va duce inevitabil la următoarea. De *exemplu,* o economie poate avea un număr mare de potențiali antreprenori, dar acest lucru nu se poate traduce neapărat într-o rata mare de activitate antreprenorială.

Conceptualizarea antreprenoriatului de către GEM ca proces multifazic este utilă pentru evaluarea stării antreprenoriatului în diferite puncte.

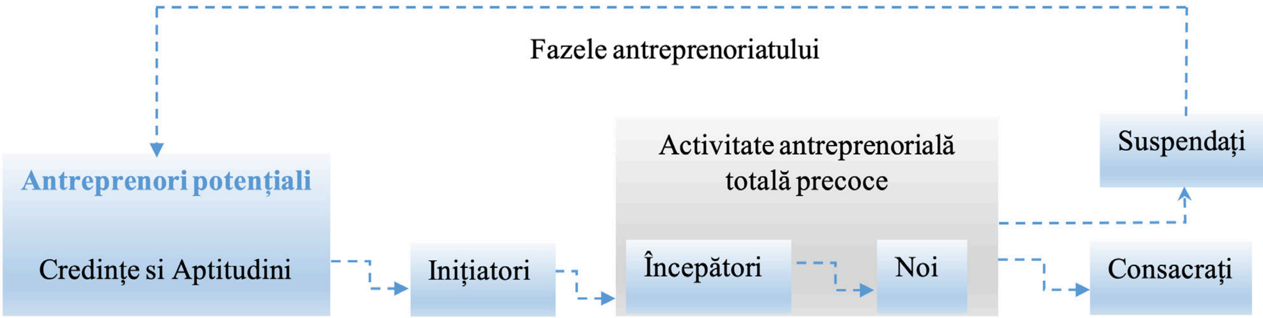


Figura 2. 2. Procesul de antreprenoriat

Sursa: prelucrat după GEM, Global Report, 2011

3 Mituri despre antreprenoriat

Antreprenoriatul a dat naștere mai multor mituri bazate pe stereotipuri. Iată care sunt cele mai populare cinci mituri despre antreprenori (Colesnic, M., 2020):

1. *A fi antreprenor este o calitate înnăscută*

Este adevărat că pentru a avea curajul să pui pe picioare o afacere ajută un anumit set de trăsături de comportament care favorizează o atitudine antreprenorială corectă, dar la fel de adevărat este că o mare parte din atributele antreprenoriale nu sunt înnăscute, ci se dezvoltă prin învățare și educație.

2. *Oricine poate începe o afacere*

Este adevărat că oricine poate înființa o companie, din punct de vedere legal, dar nu oricine poate avea o afacere de succes. Pentru acest lucru este nevoie de mai mult decât un set de aptitudini. Sunt necesare cel puțin o idee de business și un plan bine pus la punct.

3. Antreprenorii de succes sunt tineri

Bazându-se pe experiența și cunoștințele antreprenorului, vârsta nu este un criteriu de diferențiere care să asigure succesul unei afaceri.

4. Banii sunt cel mai important lucru pentru un start-up

Înainte de a te gândi la suma de bani necesară pentru a demara o afacere, trebuie să ai în vedere lucruri mai importante care țin de identificarea nevoilor din mediu și competențele necesare pentru a pune la punct un plan de afaceri fezabil. După trasarea strategiei, vei găsi fonduri sau persoane dispuse să investească în ideea ta, dacă aceasta este cu adevărat valoroasă.

Mulți antreprenori au tot felul de credințe adânc înrădăcinate în mintea și sistemul lor de valori care de multe ori reprezintă cauza stagnarii afacerilor sau chiar a declinului (Kosza, f.a.). Aceste mituri sunt dificil de demolat și constituie o frână în calea dezvoltării afacerii, de aceea este necesar a realiza următoarele activități:

1. *Diagnoza afacerii*, care să arate situația reală, concretă a companiei la fel ca anamneza bolii făcută de către medic.

2. *Efectuarea unor cercetări de piață profesioniste*, care să permită cunoașterea concurenței, a pieței și a nevoilor consumatorilor.

3. *Realizarea modelului adecvat de business*, care să permită adaptarea companiei la piață, resurse, strategie.

Am preluat 3 mituri cu care s-a confruntat Aliz Kosza ca business mentor și vă rugăm să le analizați și să identificați consecințele lor pentru companie. Ce transmite fiecare mit angajaților și clienților companiei?

1. Mitul „atotputerii":

„Eu sunt antreprenor, deci, trebuie să le fac pe toate. Marketing, financiar, oameni… Eu mă ocup de toate, altfel nu se poate. Toate proiectele noastre le veți face cu mine. Nu am ce echipă să implic aici".

2. Mitul „atotștiinței":

"Eu am făcut firma asta de la zero, știu tot despre produse, piață și competitori și despre propria firmă. Nu am nevoie nici de diagnoză de business și nici de cercetări de piață. Știu eu tot. Întrebați-mă pe mine!"

3. Mitul „tatălui":

„Oamenii mei lucrează aici de peste 20 ani. Nu am ce să fac. Trebuie să lucrăm cu ei așa cum sunt. Ce să facem…?"

4 Calitățile unui antreprenor

Modelul Big-5, descris în cadrul unui studiu publicat de Harvard Business School (noiembrie 2017), este o abordare multidimensională pentru definirea personalității și potrivit acestuia un antreprenor ar trebui să aibă următoarele trăsături de personalitate:

- *deschidere la experiențe noi* - sunt independenți, centrați pe originalitate și creativitate, își asumă ușor riscuri calculate;
- *conștiinciozitate* - sunt orientați spre rezultat și duc întotdeauna sarcinile la bun sfârșit;
- *extraversiune* - sunt energici, optimiști, sociabili, caracterizați de un nivel ridicat de asertivitate și inteligență emoțională;
- *agreabilitate* - sunt altruiști, orientați pe dezvoltarea comunității, modești și de încredere;
- *nevrotism* - sunt capabili de emoții negative și pot deveni triști, anxioși, tensionați în condiții de stres.

În același timp, spiritul antreprenorial este ajutat de componente precum: controlul interior în situații dificile, perseverența, capacitatea de planificare, folosirea feedbackului în mod constructiv și analiză în luarea deciziilor.

5 Elemente conceptuale privind inovarea

La nivel microeconomic, antreprenoriatul este procesul de creare a valorii care pune în legătură atitudinea şi abilităţile antreprenorilor cu două tipuri de evenimente: sesizarea şi/sau crearea oportunităţilor în mediul extern firmei, respectiv exploatarea oportunităţilor identificate şi evaluate din perspectiva resurselor alocate şi a riscurilor asociate, antreprenoriatul reflectând direcţiile strategice puse în aplicare de o firmă în vederea înregistrării în mod continuu a unei performanţe ridicate, putând fi astfel delimitate două componente ale antreprenoriatului: prima ţine de atitudinea antreprenorului şi dorinţa sa de a urma noi oportunităţi de piaţă pentru a crea valoare, iar a doua este legată de comportamentul antreprenorului şi al firmei, în funcţie de modul de înţelegere a dezechilibrelor creatoare de oportunităţi (NIŢU & FEDER, f.a.). În lumea economică actuală un rol important îi revine antreprenoriatului, care are un impact considerabil asupra creşterii şi dezvoltării economice a unei ţări. Statele lumii fac paşi concreţi, pentru elaborarea politicilor de dezvoltare a antreprenoriatului şi asigurarea accesului la inovaţiile existente, precum şi dezvoltarea unora noi (Rodica & Ecaterina, 2018).

Drucker defineşte inovarea ca fiind instrumentul specific antreprenorilor, mijlocul prin care ei exploatează schimbarea ca o oportunitate pentru o afacere sau serviciu (P. F. Drucker, f.a.). Este o disciplină, poate fi în consecință învățată și practicată.. Antreprenorii au nevoie să caute în mod corespunzător sursele de inovare, schimbările și simptomele acesteia care indică oportunități de succes. Această căutare însă nu poate avea loc doar sporadic, ci trebuie să reprezinte unde deziderat constant în mediul de afaceri deoarece inovarea reprezintă cea mai bună cale de a obține avantaj competitiv. Se ajunge astfel la ideea conform căreia inovarea trebuie să fie sistemică. Prin urmare, inovația sistematică constă în căutarea organizată a schimbărilor și analiza constantă a oportunităților pe care aceste schimbări le-ar putea oferi mediului economic sau social (P. Drucker, 2014).

De multe ori inovarea are loc în firme mici de tipul start-up, dar asta nu înseamnă că putem reduce potențialul inovator al firmelor ca fiind apanajul firmelor mici deoarece firmele de toate dimensiunile investesc sume mari în a potența și fructifica avantajele inovării. La fel stau lucrurile și cu privire la domeniile în care are loc inovarea. Am fi tentați să credem că doar tehnologiile moderne sunt supuse inovării. Scopul procesului de inovare este investiția în noi domenii economice: compania se confruntă cu noi clienții, valorifică noile cunoștințe, ia în considerare noi constrângeri și gestionează noi relații cu actorii externi actuali, dar, de asemenea cu altele noi (aceasta include furnizori, parteneri, instituții). În consecință, inovația nu se referă numai la domeniul tehnic și la dezvoltarea unei activități noi. Mai mult, capacitatea de identificarea de noi oportunități un atu pentru majoritatea inovatorilor (Carayannis, 2013).

Kuhlmann explică cum schimbarea economică și socială determinată de inovație este o caracteristică remarcabilă a economiilor de astăzi și o forță motrice a cunoștințelor internaționale. Național sau adesea și regional, guvernele urmăresc, mai mult sau mai puțin explicit politici de inovare, care pot fi definite ca integralitatea tuturor inițiativelor statului în ceea ce privește știința, educația, cercetarea, politica tehnologică și modernizare industrială, suprapunându-se și cu politici industriale, de mediu, de muncă și sociale. Politica publică de inovare își propune să consolideze competitivitatea unei economii sau a celor selectați pentru a spori bunăstarea societății prin succesul economic (Kuhlmann în Carayannis, 2013, p. 985).

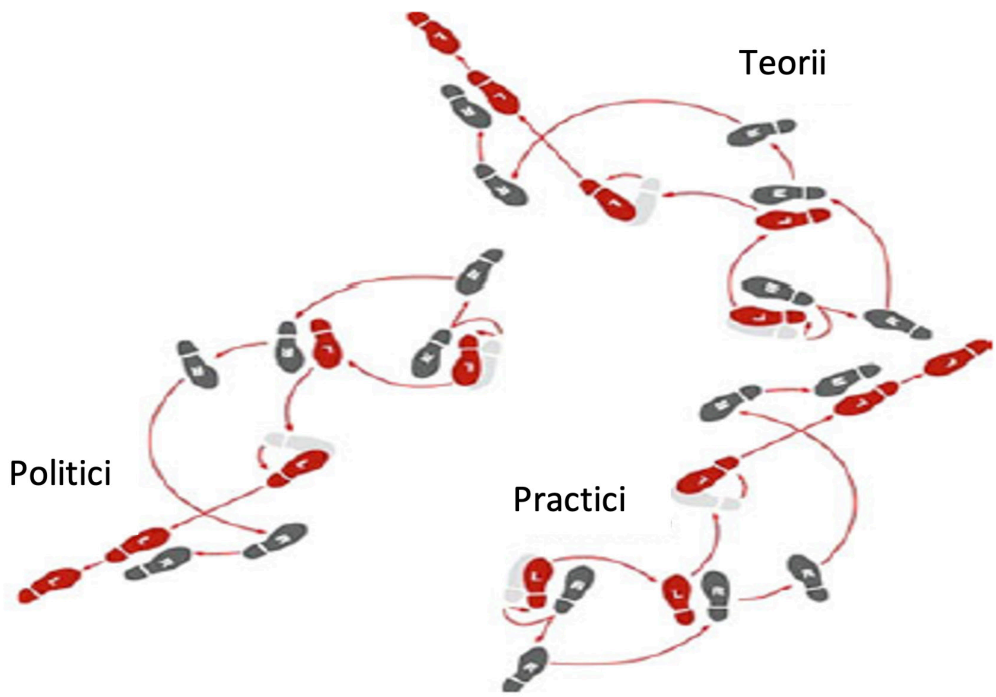


Figura 2.3. Politici ale inovării (teorie și practică)

Sursă: adaptat după (Kuhlmann în Carayannis, 2013, p. 985).

Kuhlmann privește îmbinarea dintre teoria inovării, practica și politicile ei ca pe un dans sofisticat (vezi Figura 3) pentru a sublinia strânsa legătură dintre acestea și interacțiunea reciprocă.

Caracteristicile principale ale inovării sunt:

- incertitudinea, cu privire la (1) realizarea inovației ca atare, la (2) atitudinea diferiților angajați față de acea inovație și la (3) rezultatele utilizării inovației; bazarea pe cunoaștere: procesul de inovare tinde să fie un mare consumator de cunoștințe tehnice, economice, sociale etc.
- caracterul controversat: resursele cerute de inovarea într-o direcție ar putea fi utilizate într-o alta, ceea ce poate produce controverse și chiar conflicte;
- caracterul inter-compartimental: dezvoltarea și implementarea unei noutăți implică adesea mai multe compartimente, sporind complexitatea efortului (Salanță et al., 2019).

Inovarea reprezintă așadar o problemă sensibilă atât la nivel de organizație, dar și pentru dezvoltarea economică a societății în ansamblu, amplificând în mod evident performanța și productivitatea proceselor economice. Inovarea este văzută ca un proces complex care incumbă nu doar introducerea sau dezvoltarea de noi tehnologii ci și introducerea de produse materiale și servicii noi pe piață (Borisov et al., f.a.). Inovarea poate îmbrăca foarte multe forme:

- introducerea unui produs sau serviciu nou pe piață (toate produsele introduse pe piață au avut la un moment dat caracter de noutate și de inovare); Exemplu: crearea unei aplicații care permite analiza structurii cheltuielilor realizate într-o luna.

- modificarea sau îmbunătățirea produselor deja existente pe piață (adăugarea unei opțiuni noi produsului; Exemplu: un producător de produse de panificație modifică rețeta de cozonac și oferă un sortiment nou cu nucă și mac.

- îmbunătățirea proceselor de producție prin utilizarea unor tehnologii diferite care nu au mai fost utilizate până acum (sunt invenții noi sau sunt invenții care au avut o altă utilitate în momentul în care au fost introduse pe piață);

- îmbunătățirea structurii organizatorice a companiei;

- îmbunătățirea strategiilor prin care organizația abordează clienții sau se confruntă cu concurenții de pe piață (inovarea în sens mai larg poate viza și acest aspect);

- îmbunătățirea aspectului produsului sau serviciului cum ar fi de exemplu modul de prezentare al produsului în fața consumatorilor (Borisov et al., f.a.).

Pentru a identifica oportunitățile de inovare, indiferent de tipul acesteia, ne referim în continuare la principalele surse ale inovării, așa cum au fost ele sintetizate în literatura de specialitate de către Peter Drucker.

Surse ale inovării

Principalele surse de inovare pot fi regăsite în figura 4. Așa cum se poate desprinde din aceasta există mai multe surse care se unesc în realizarea inovării într-o societate. Nu am putea afirma că unele sunt prioritare deoarece cunoașterea se realizează doar cu condiția unei bune interacțiuni între toate cele cinci elemente menționate: cercetare științifică, industrie, mediu, media și societate, politici guvernamentale.

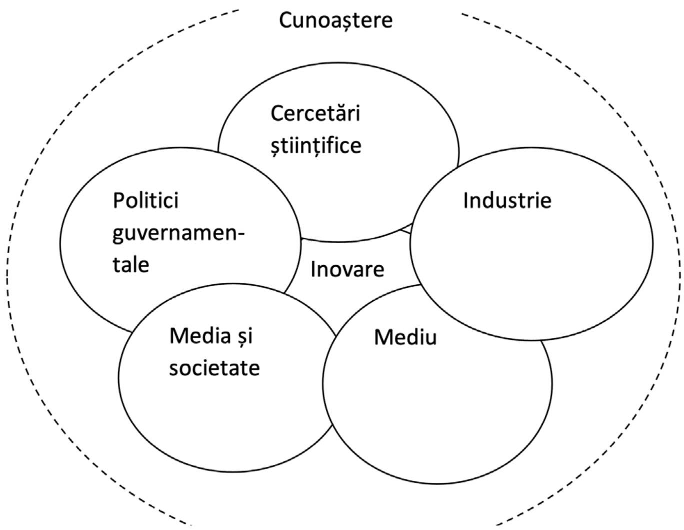


Figura 2.4. Un model de inovare

Sursă: adaptat după (Carayannis, 2013)

Principiile inovării

Inovarea sistematică înseamnă monitorizarea a șapte surse de oportunitate inovatoare, (P. F. Drucker, f.a.):

1. Imprevizibilul - succesul neașteptat, eșecul neașteptat, evenimentul neașteptat din afară;
2. Incongruența - între realitate așa cum este ea și realitate cum ar trebui să fie;
3. Inovație bazată pe nevoia procesului;
4. Modificări ale industriei sau ale pieței;
5. Schimbări demografice;
6. Schimbări de percepție, dispoziție și sens;
7. Noi cunoștințe, atât științifice, cât și neștiințifice.

În continuare vom încerca să le tratăm pe scurt pe fiecare din aceste 7 surse ale inovării, așa cum au fost ele scrise de celebrul Peter Drucker.

1. *Imprevizibilul* - succesul neașteptat, eșecul neașteptat, evenimentul neașteptat din afară;

Există afaceri care pind aripi în mod neașteptat. Cele mai multe dintre ele se axează pe inovații tehnologice care își găsesc repede adepți în piață, dar există și multe exemple de afaceri care pot să înregistreze un succes neașteptat. Peter Drucker explică în cartea sa cum departamentul de electronice al magazinului Macy's a avut un succes neașteptat când vânzările de electrocasnice le-au depășit pe cele de haine (P. Drucker, 2014), personalul fiind în foarte scurt timp depăși de numărul solicitărilor și al clienților. Uneori astfel de cazuri pot lua prin surprindere oamenii de afaceri, dar acesta este farmecul afacerilor, în care nu toate lucrurile pot fi prevăzute cu exactitate matematică, iar uneori piața are cursul propriu de acțiune. Astăzi există multe astfel de exemple: Uber este cel mai mare furnizor de servicii de transport persoane fără să aibă flotă proprie, iar Facebook este liber în domeniul paginilor de socializare fără să dețină conținutul rulat. Lucruri absolut surprinzătoare se pot întâmpla cu o afacere, iar antreprenorii trebuie să fie deschiși să se adapteze din mers tendințelor pieței.

2. *Incongruența* - între realitate așa cum este ea și realitate cum ar trebui să fie. Incongruența, este definită de același Peter Drucker, este o discrepanță, o disonanță, între ceea ce este și ce „ar trebui" să fie sau între ceea ce este și ceea ce își dorește toată lumea să fie. Este posibil să nu înțelegem motivul pentru aceasta. Totuși, o incongruență este un simptom al unei oportunități de a inova. Un astfel de defect este o invitație la inovare. Creează o instabilitate în care eforturile destul de minore pot muta masele mari și pot aduce o restructurare a configurației economice sau sociale (P. Drucker, 2014). Considerăm aici ca provocare de bază identificarea în timp util a acestor incongruențe și transformarea lor în oportunități. Doar geniul creator al unui antreprenor poate face acest lucru, referindu-ne aici fără urmă de ironie la talentul și flerul de multe ori înnăscute ale antreprenorilor de a transforma o astfel de situație incertă într-una de mare succes și avânt economic.

3. *Inovație bazată pe nevoia procesului*. „oportunitatea este sursa inovației", dar un vechi proverb spune: „necesitatea este mama invenției". Nevoia pe care o vom discuta ca sursă de oportunitate inovatoare este ceva foarte specific: „nevoie de proces". Aceasta perfecționează un proces care există deja, înlocuiește o legătură slabă, redesenează un proces vechi existent

în jurul cunoștințelor disponibile recent. În inovațiile care se bazează pe nevoile procesului, toată lumea din organizație știe întotdeauna că nevoia există. Cu toate acestea, atunci când apare inovația, este acceptat imediat ca „evident" și în curând devine „standard" (P. Drucker, 2014). Inovațiile de proces pot să pară mici și poate nesemnificative, dar oricine desfășoară activități în mediul economic poate confirma faptul că de multe ori inovarea unei părți mici a unui proces poate face o diferență notabilă sau poate chiar reprezenta o sursă de avantaj competitiv pentru companie. Un exemplu în acest sens este un angajat într-o fabrică de ambalat legume și fructe, care supraveghind fluxul de lucru, observă că linia de producție care spală, mărunțește, porționează și împachetează salata tip iceberg generează pierderi mari deoarece bucățile de salata de dimensiune mare se rostogolesc cu prea mare ușurință în afara liniei. Acest proces poate funcționa mai bine, cu semnificativ mai puține pierderi, prin montarea unor protecții laterale liniei care transportă salata. Această idee poate să constituie o inovație de proces care duce la reducerea costurilor. Privită în ansamblul ei, nu pare a fi o idee genială, dar este cu siguranță un ajutor în optimizarea procesului tehnologic.

4. *Modificări ale industriei sau ale pieței*. Piață poate să pară uneori complet stabilă, dar în puține situații ea rămâne așa. Industria mondială a aluminiului, de exemplu, după un secol este încă condus de sediul din Pittsburg. În mod similar există stabilitate mare și în alte industrii, în care activează producători de țigări, de medicamente sau de aparate electrocasnice. Există însă și răsturnări de situație care pot genera oportunități importante firmelor sau pierderi semnificative. Un exemplu bun este compania Nokia, care după ce a fost lider ani la rândul pe piața telefoanelor mobile, a pierdut poziția fruntașă în timp relativ scurt datorită neadaptării rapide la cerințele pieței, neurmărind trendul de a trece de la telefoanele clasice la cele inteligente. Nokia a fost înlocuită cu mare succes de producători precum Apple, Samsung si Huawei, care au știut să răspundă repede schimbării în preferințele consumatorilor. Iată cum modificări ale industriei sau pieței pot deopotrivă să contribuie la succesul sau la eșecul companiilor. Piața este în fond cea mai bună sursă de inspirație, iar antreprenorii cu vechime sau cei aspiranți au misiunea dificilă de a înțelege cât mai bine aceste mutații. De aici derivă practic și dificultatea inovării, dar și provocările antreprenoriatului.

Următoarele 3 surse ale inovării sunt legate de mediul extern (social, politic).

5. *Schimbări demografice*. Dintre toate modificările externe, demografia este definită ca modificări în structura populației, dimensiunea sa, structura de vârste, compoziția, ocuparea forței de muncă, statutul educațional și venitul - sunt cele mai clare și lipsite de ambiguitate. Acestea au consecințele cele mai previzibile. Astfel, pentru cei cu adevărat dispuși să iasă din zona lor de confort, să analizeze, schimbarea demografiei este atât una extrem de productivă cât și o oportunitate inovatoare de mare încredere (P. Drucker, 2014).

6. *Schimbări de percepție, dispoziție și sens*. În matematică nu există nicio diferență între „Paharul este pe jumătate plin" și „Paharul este pe jumătate gol". Dar semnificația acestor două afirmații este total diferită, la fel și consecințele lor. Dacă este general percepția se schimbă de la a vedea paharul ca „pe jumătate plin" până la a vedea așa „Pe jumătate gol", există oportunități majore inovatoare (P. Drucker, 2014). Tocmai datorită faptului că doi oameni se pot uita la același lucru și văd diferit, la fel cum auzind aceiași istorisire înțelegem aspecte diferite și oportunitățile de inovare sunt percepute diferit de la un individ la celălalt. Percepția stimulilor externi se realizează prin filtrul propriei noastre minți care are un set personalizat de experiențe, cunoștințe, informații și principii, create pe baza setului amplu de trăiri personale, ce ne conferă unicitate ca indivizi. Așa se explică faptul că avem idei diferite care ne fac mai creativi sau mai puțin creativi față de ceilalți. Oportunitățile de inovare există, dar sunt înțelese și interpretare în mod diferit.

7. *Noi cunoștințe, atât științifice, cât și neștiințifice*. Conform lui Drucker (P. Drucker, 2014) inovația bazată pe cunoștințe este vedeta antreprenoriatului, cea care obține publicitate, primește finanțare, fiind ceea ce oamenii în mod normal doresc să exprime când fac referire la inovație. Desigur, nu toate inovațiile bazate pe cunoștințe sunt importante. Unele sunt cu adevărat banale. Dar printre inovațiile care au făcut istorie, inovațiile bazate pe cunoaștere ocupă un loc important. Totuși, cunoștințele nu sunt neapărat științifice sau tehnice. Inovațiile sociale bazate pe cunoștințe pot avea același impact semnificativ. Inovația bazată pe cunoștințe diferă de toate celelalte inovații prin caracteristicile sale de bază: intervalul de timp, rata accidentelor, previzibilitatea și provocările pe care le prezintă antreprenorului. Și ca majoritatea „superstarurilor", inovația bazată pe cunoaștere este temperamentală, capricioasă și greu de gestionat.

De cele mai multe ori inovarea se manifestă prin intermediul geniului creator. Creativitatea a fost recunoscută drept generatoare de avuție, dezvoltare durabilă, schimbări tehnologice, business-inovații și creștere a competitivității întregilor națiuni, aceasta neputând fi privită drept o activitate spontană ce are loc în interiorul creierului uman, ci drept rezultat al interacțiunii dintre gândurile unei persoane și contextul sociocultural. Astfel, interacțiunea cu alte persoane, instituții și structuri sociale ce implică cunoștințe și resurse contribuie în mod esențial la actul creator (BRAŞOVSCHI-VELENCIUC, f.a.). Există numeroase surse ale creativității și tehnici prin care aceasta poate fi potențată în companii de orice dimensiune. În organizații se folosesc mai multe tehnici prin care creativitatea colectivă e stimulată și fructificată, numite tehnici de creativitate. Unele tehnici de creativitate pot fi utilizate și în mod individual; dar, având în vedere că problemele complexe sunt rezolvate de către decidenți colectivi, în ziua de astăzi aceste tehnici au relevanță îndeosebi în forma lor colectivă. Tehnicile de creativitate sunt foarte variate, mergând de la cele foarte simple (precum cutia cu idei) la altele foarte complexe. Multe dintre ele sunt, de fapt, variante ale celei mai cunoscute tehnici, numită brainstorming. Printre cele mai cunoscute tehnici sunt: cutia cu idei, brainstormingul, grupul nominal și metoda Delphi (Salanță et al., 2019).

Una dintre principalele probleme ale inovației, în prezent, este lipsa de relații eficiente între participanții la procesul de inovare și anume: lipsa transparenței informaționale, motivația scăzută pentru elaborarea inovațiilor, finanțarea și comercializarea acestora (Liudmila, 2017).

6 Antreprenoriat și inovare

Legătura dintre antreprenoriat și inovare este prezentată foarte clar de către Drucker. Acesta susține faptul că antreprenorii inovează. Inovarea este instrumentul specific al antreprenorilor. Este actul care înzestrează resursele cu o nouă capacitate, aceea de a crea bogăție. Inovația, într-adevăr, creează resurse deoarece nu există o „resursă" până când omul nu găsește un folos pentru aceasta și astfel o înzestrează cu valoare economică. Pana atunci, fiecare plantă este o buruiană și fiecare mineral este doar o altă rocă (P. Drucker, 2014). Orice demers antreprenorial trebuie să fie orientat permanent către piață. Orice inițiativă antreprenorială presupune asumarea unei doze de incertitudine care derivă din foarte multe aspecte: imposibilitatea de a obține informații corecte și perfecte cu privire la mediul de acțiune; imposibilitatea de a anticipa complet comportamentul consumatorilor sau al concurenților; dificultăți de a previziona modul în care evoluează tehnologia (atât sub aspectul descoperirilor tehnologice cât şi sub aspectul utilizărilor viitoare ale acestora; probleme în a controla multe dintre evenimentele viitoare (Borisov et al., f.a.).

Dollinger (2008) este de părere că noul antreprenoriat se dezvoltă bazându-se pe tehnologie și oameni tineri. Tinerii de

astăzi sunt mai antreprenori decât cei ai oricărei generații anterioare. Astăzi, mai mulți adolescenți lucrează decât părinții lor la vârsta lor. Mulți liceeni fac parte din cluburi de investiții și Junior Achievement și ajută la strângerea de bani pentru organizații caritabile prin intermediul unor variate activități de afaceri. Este doar o chestiune de timp până când activitatea lor antreprenorială va aduce inovații care vor contura noul mileniu. Spiritul antreprenoriatului - noțiunea de progres uman, dezvoltare, realizare și schimbare - motivează și energizează oamenii.

Așa cum am sintetizat în paginile anterioare, antreprenoriatul și inovarea își dau mâna pe tărâmul creației, unde provocarea cea mare este să reușești să observi care este direcția în care se îndreaptă piața și mai cu seamă care este următorul produs de succes, în acord cu preferințele consumatorilor. Aceștia din urmă sunt cei care dictează tendințele la nivel global și pun verdict tuturor produselor și serviciilor lansate pe piață. Așa cum am văzut deja, inovația poate să fie radicală sau incrementală. Indiferent de care din acestea discutăm, antreprenorii sunt cei care fac posibil progresul, lansând pe piață produse sau servicii din ce în ce mai sofisticate și competitive, care să satisfacă cel mai bine nevoile consumatorilor.

Pentru a satisface cerințele consumatorilor antreprenorul este nevoit să inoveze la nivel de produs/serviciu, la nivel de proces de obținere, la nivel de alocare a resurselor organizației, la nivel de strategii de vânzare și la nivel de tehnologie folosită.

Activitatea antreprenorială este un proces care se derulează în diferite medii și tipuri de afaceri, ce generează schimbări în sistemul economic prin inovări realizate răspunzând oportunităților economice, creând valori atât pentru indivizi, cât și pentru societate (Grinciuc et al., 2014).

În loc de concluzie subliem o idee simplă și adevărată, care spune că inovarea nu este un proces facil, dar reprezintă un imperativ (Tidd & Bessant, 2018) al zilelor noastre indiferent de domeniu, țară sau experiență antreprenorială.

7 Teme și întrebări

Dacă ai citit cu atenție conceptele descrise anterior ar trebui să poți să răspunzi la următoarele întrebări. Dacă nu reușești din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Ce reprezintă pentru tine antreprenoriatul?
2. Ce crezi că determină un antreprenor potențial să treacă în etapa următoare?
3. În funcție de aspectele teoretice studiate construiți o hartă procesuală a activității antreprenoriale pe care v-ați gândit să o abordați.
4. Prezentați calitățile pe care considerați că ar trebui să le aibă un antreprenor pentru a avea succes. Pe care considerați că le dețineți? Stabiliți un top 5 al celor mai importante calități pe care considerați că ar trebui să le aibă un antreprenor.
5. Care considerați că este rolul tehnologiei în dezvoltarea antreprenoriatului?
6. Care mit al antreprenorilor îl considerați cel mai periculos? Ce poți face în acest sens?
7. Ce ar trebui să faci pentru a avea o afacere de succes? Ai un plan? Care din pașii prezentați mai sus sunt prioritari în viziunea ta?
8. Ca antreprenor cărei etape i-ai acorda prioritate pe termen scurt? Argumentează.

9. Care sunt domeniile cu cele mai mari șanse de reușită pentru antreprenori?
10. Definiți inovarea.
11. Identificați câteva provocări legate de acesta într-un domeniu la alegere.
12. Explicați legătura dintre teoria, politicile și practica inovării.
13. Cum poți afla dacă ai idee inovatoare în domeniul tehnologiei?
14. Care este puntea de legătură dintre antreprenoriat și inovare.

8 Resurse:

Identificarea a cel puțin trei cazuri de antreprenoriat bazat pe inovare tehnologică în domeniul de specializare. Se va lansa o discuție pentru studenți în care ei să identifice 3 cazuri de antreprenoriat bazat pe inovare tehnologică de care ei au auzit. . La nivel național putem discuta despre Fotocolaj, Trilulilu, Ebriza sau alte afaceri de profil.

Accesați următoarele linkuri și analizați interviurile cu antreprenorii:

1. Vicențiu Corbu – Keep It Mobile

https://portalmanagement.ro/vicentiu-corbu-keep-mobile-dezvolta-si-crea-pentru-romania-este-o-adevarata-onoare/

2. Dan Mazilu – Mediatel Data

https://portalmanagement.ro/dan-mazilu-abnegatia-flexibilitatea-inovarea-sunt-elemente-ce-nu-ar-trebui-sa-lipseasca-unui-antreprenor/

3. Sergiu Biriș - de la Trilulilu la Zonga

https://www.profit.ro/povesti-cu-profit/interviurile-andreei-rosca/sergiu-biris-de-la-trilulilu-la-zonga-si-la-ce-ti-se-intampla-cand-faci-parte-dintr-o-tranzactie-de-500-de-milioane-de-dolari-16593382

1. Ce va impresionat cel mai mult?
2. Ce ați învățat din experiențele relatate de ei?
3. Considerați că vă ajută să cunoașteți poveștile antreprenorilor de succes? Dacă da, explicați în ce fel.

9 Bibliografie

1. Allen, I. E., Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). Global entrepreneurship monitor. *2006 report on women and entrepreneurship*.
2. Colesnic, M. (2020, ianuarie 20). *Tot ce trebuie sa stii despre antreprenoriat: Forme juridice, etape si factori de influentare*. https://www.calculatorvenituri.ro/tot-ce-trebuie-sa-stii-despre-antreprenoriat-forme-juridice-etape-si-factori-de-influentare
3. Dollinger, M. (2008). *Entrepreneurship*. Marsh Publications.
4. Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
5. Eroglu, O., & Piçak, M. (2011). Entrepreneurship, national culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(16).
6. *Glosar antreprenoriat*. (f.a.). Antreprenoriat. Educație financiară. Preluat în 20 ianuarie 2020, din http://www.finmentor.ro/business/educatie-financiara/antreprenoriat/antreprenoriat_ac.aspx

7. Kosza, A. (f.a.). *Https://www.alizkosza.ro/2019/04/11/antreprenoriatul-in-romania-mituri-si-realitati/.*

8. McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Simon and Schuster.

9. Monitor, G. E. (2012). Global Report 2011/2012. *Pozyskano z: https://www. gemconsortium. org/report/49812.*

10. Pintea, M., & Thompson, P. (2007). Technological complexity and economic growth. *Review of Economic Dynamics*, *10*(2), 276–293.

11. Silberzahn, P., & Silberzahn, P. (2010). Artists and scientists as entrepreneurs: A call for a new research agenda for entrepreneurship. *Fayolle A., Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, *3*.

12. Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *10*(3), 28–38.

13. Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. ERIC.

14. Woodside, A. G., Megehee, C. M., Isaksson, L., & Ferguson, G. (2019). Consequences of national cultures and motivations on entrepreneurship, innovation, ethical behavior, and quality-of-life. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

15. Borisov, D., Frăţilă, L., & Tanţău, A. (f.a.). *Antreprenoriat şi inovare*. ASE Bucureşti. https://www.scribd.com/document/194405494/Antreprenoriat-si-Inovare

16. BRAŞOVSCHI-VELENCIUC, V. (f.a.). *ANTREPRENORIAT–EXPRESIE A CREATIVITĂŢII.*

17. Carayannis, E. G. (Ed.). (2013). Entrepreneurship and Innovation. În *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 634–634). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_100337

18. Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

19. Drucker, P. F. (f.a.). *INNOVATION AND ENTRE- PRENEURSHIP*. 293.

20. Liudmila, R.-S. (2017). Dezvoltarea antreprenoriatului prin inovaţii (în baza industriei alimentare din Regiunea de Dezvoltare Sud). *Autoreferat. Chişinău: ASEM.*

21. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1977). In search of a useful theory of innovation. În *Innovation, economic change and technology policies* (pp. 215–245). Springer.

22. NIŢU, R. A., & FEDER, E.-S. (f.a.). *Consecinţele comportamentului antreprenorial asupra inovării în firmele mici şi mijlocii.*

23. Rodica, C., & Ecaterina, B. (2018). Antreprenoriat inovativ–tendinţe şi perspective. *Competitivitatea şi Inovarea în Economia Cunoaşterii*, *2*, 79–84.

24. Salanţă, I. I., Popa, M., & Lungescu, C.-D. (2019). *Management: Concepte, tehnici, abilităţi*. Editura Risoprint.

25. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

26. Wright, G. A. (2019). Teaching Entrepreneurship and Innovation to University Students. În *Smart Education and e-Learning 2019* (pp. 389–397). Springer.

UNIUNEA EUROPEANĂ
Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: OS6.7, OS6.9, OS6.10
Titlu proiect: Antreprenor UBB!
Acronim proiect: AUBB
Cod proiect: POCU/379/6/21/124662
Beneficiar: Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Tema 3: Trenduri privind antreprenoriatul tehnologic și inovarea



1 Introducere

În prezentul subcapitol abordăm principalele trenduri cu privire la antreprenoriat și inovare. Pentru a realiza acest lucru începem prin reliefarea unui exemplu din SUA anilor ,70, mai apoi definim antreprenorul și antreprenoriatul cu scopul de a împrospăta memoria cititorilor, furnizând un tabel cuprinzător cu cele mai importante definiții regăsite în literatura de specialitate. Trecând mai departe la antreprenoriatul tehnologic, există patru subiecte de interes trebuie dezvoltate cu privire la acesta: (1) licențiere universitare și brevetare; (2) parcuri științifice, incubatoarele și acceleratoarele; (3) start-up-uri fondate prin și în universități; și (4) rolul științei academice în antreprenoriat. Capitolul continuă cu trecerea în revistă a conceputului de cunoaștere, dezvoltarea de noi produse în domeniul tehnologic și implicit inovare.

2 Contextul manifestării antreprenoriatului tehnologic

La sfârșitul anilor ,70, factorii de decizie din SUA erau tot mai îngrijorați cu privire la încetinirea generală a productivității și la scăderea concomitentă a competitivității globale a firmelor americane din mai multe sectoare din înaltă tehnologie. Un presupus vinovat de încetinirea productivității a fost o diminuare a ratei inovației tehnologice (Siegel, 2006). Acest fapt a pus o presiune crescândă pe creșterea antreprenoriatului tehnologic în SUA și în lumea întreagă. Dezbaterea despre antreprenoriat este universală. Se vorbește despre aceasta intens, se scrie și discută frecvent - atât în mediul academic, cât și în presa. Indiferent de locul în care se realizează dezbaterea, antreprenoriatul a fost identificat ca fiind de o importanță vitală pentru bunăstarea oricărei economii și potențialul său de a contribui la crearea de locuri de muncă și reducerea sărăcia a fost bine documentată (Herrington et al., 2010).

În Statele Unite, de exemplu, **antreprenorul** este deseori definit ca fiind persoana care începe propria sa afacere, nouă și mică. Dar nu toate noile afaceri mici sunt antreprenoriale sau reprezintă antreprenoriat (P. Drucker, 2014) deoarece antreprenoriatul implică ideea de inovație. Au existat aproape la fel de multe definiții ale antreprenoriatului pe cât au existat scriitori pe această temă. Tradus din franceză, antreprenor înseamnă literal „unul carese angajează. ”Un antreprenor este unul care realizează ceva”. Dar ce înseamnă asta cu privire la om de afaceri? Unii sugerează că încercarea de a defini antreprenoriatul poate fi fără rod deoarece termenul este prea vag și imprecis pentru a fi folosit (Dollinger, 2008).

Exercițiu: Dați câteva exemple de antreprenori de succes. Ce au aceștia în comun? Prin ce se delimitează de restul?

3 O analiză evolutivă a definițiilor date antreprenoriatului

Tabelul 1 sintetizează câteva definiții fundamentale asociate conceptului de antreprenoriat. Antreprenoriatul tehnologic presupune derularea de afaceri bazate pe tehnologii moderne aferente fiecărei perioade.

Astfel, crearea de noi cunoștințe devine sarcina de bază pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei (Shu et al., 2012).

Tabel 1. Definiții ale antreprenoriatului

Nr.	Autori	Definiție
1.	Knight (1921)	Profit din riscuri de incertitudine și risc.
2.	Schumpeter (1934)	Realizarea de noi combinații de organizare a firmei - produse, noi servicii, noi surse de materii prime, noi metode de producție, noi piețe, noi forme de organizare.
3.	Hoselitz (1952)	Gestionarea incertitudinii prin coordonarea resurselor productive, introducerea de inovații și furnizarea de capital.
4.	Cole (1959)	Activitate de inițiere și dezvoltare a unei afaceri orientate spre profit.
5.	McClelland (1961)	Asumarea unui risc moderat.
6.	Casson (1982)	Adoptarea unor decizii și hotărâri cu privire la coordonarea resurselor rare și limitate.
7.	Gartner (1985)	Crearea de noi organizații.
8.	Stevenson, Roberts, &Grousbeck (1989); Barringer& Ireland (2006)	Urmărirea unor oportunități fără a ține cont de resursele existente și disponibile în prezent.
9.	Hart, Stevenson, & Dial (1995)	Urmărirea oportunității fără a ține cont de resursele existente în prezent, mânați de alegerile anterioare ale fondatorilor și experiență legată de industrie.
10.	Shane &Venkataraman (2000)	Un domeniu de afaceri prin care se caută a se înțelege cum se creează oportunitățile pentru ceva nou.
11.	Kuratko& Hodgetts (2004)	Un proces dinamic de viziune, schimbare și creație.
12.	Allen (2006)	Un mod de gândire care este axat pe oportunități, inovare și orientate spre creștere.

Sursă: preluat și adaptat după (Dollinger, 2008)

Exercițiu: Analizați definițiile antreprenoriatului din tabelul 1 si discutați principalele caracteristici ale termenului în sens evolutiv.

4 Antreprenoriatul tehnologic

Antreprenoriatul tehnologic vizează aspecte legate de inițierea de noi afaceri, creșterea și potențarea ideilor inovatoarea de afaceri și cultivarea spiritului antreprenor cu privire la afaceri ce vizează tehnologii moderne. De cele mai multe ori antreprenoriatul tehnologic este asociat cu mediul academic, universitățile fiind cele care trebuie să clădească mediul propice pentru ca tinerele generații să capete interes pentru antreprenoriatul tehnologic.

Creșterea rapidă a antreprenoriatului tehnologic în universități a atras, de asemenea, o atenție considerabilă în literatura academică, deoarece această tendință are implicații manageriale și politice importante Conform lui Siegel (2006), există numeroase lucrări despre licențiere universitare, brevetare și formare de start-up. Această literatură emergentă este interdisciplinară, cu contribuții ale savanților din mai multe discipline, precum economia, sociologia, științele politice, administrația publică și mai multe domenii în management, precum strategia, antreprenoriatul și tehnologia și managementul inovării. Există, de asemenea, dovezi internaționale considerabile cu privire la acest fenomen. În cele din urmă, având în vedere complexitatea problemelor ridicate de ascensiunea antreprenoriatului tehnologic în universități, mulți autori au utilizat metode calitative pentru a aborda întrebări cheie de cercetare.

Patru subiecte de interes trebuie dezvoltate cu privire la antreprenoriatul tehnologic: **(1) licențiere universitare și brevetare; (2) parcuri științifice, incubatoarele și acceleratoarele; (3) start-up-uri fondate prin și în universități; și (4) rolul științei academice în antreprenoriat.**

Indiferent de cadrul în care antreprenoriatul tehnologic se manifestă, acesta se bazează pe cunoaștere. **Cunoașterea** este considerată o resursă organizațională fundamentală, crucială chiar pentru toate organizațiile. Cel mai cunoscut model de creare de cunoștințe noi este cel al lui Nonaka. Conform Nonaka (I. Nonaka, 1994) și Nonaka și Takeuchi (I. T. Nonaka & Takeuchi, 1995) crearea de cunoștințe organizaționale este un proces ascendent în spirală, care include socializarea, externalizarea, combinația și interiorizarea (SECI). Cunoașterea stă la baza oricărei forme de antreprenoriat.

Dezvoltarea de produse noi este o activitate complexă care depinde de cunoaștere și învățare (Goffin & Koners, 2011) și care are loc atât în companii cu vechime, dar și în companii noi, strat-upuri lansate printr-un efort antreprenorial. Derivat intern sau extern (Rosenzweig & Mazursky, 2014) dependent de interacțiunea dintre cunoștințele tacite și cunoștințele explicite (Richtnér et al., 2014), bazat pe schimbul social între fondatori și angajați (Boeker et al., 2019) o mare parte din cunoștințele generate în dezvoltarea de doi produse sunt tacite, greu de exprimat, legate de rezolvarea problemelor și depind de interacțiunile din cadrul echipelor (Goffin & Koners, 2011). **Tehnologia și inovarea** sunt legate (Brynjolfsson, 2011)digitization has spurred productivity through innovations in management techniques, business models, work processes and human resource practices. More fundamentally, digitization is changing the way innovation itself is done, opening the prospect of a long-term increase in the overall rate of innovation. Over time, this will dwarf the benefits from any particular innovation. Digitization is transforming innovation in four ways: 1 pentru a permite un flux mai mare și mai eficient de cunoștințe. Tehnologiile digitale din ce în ce mai prezente schimbă natura inovațiilor de produse și servicii (Yoo et al., 2010). Chiar dacă este intens studiată, inovația nu a prezentat un model integrat al modului în care sursele de cunoștințe care apar din relațiile interpersonale ale managerilor prin care se facilitează inovarea în cadrul unor noi proiecte (Boeker et al., 2019).

Inovația este instrumentul specific antreprenorilor, mijlocul prin careei exploatează schimbarea ca o oportunitate pentru o afacere diferită sau un serviciu diferit deoarece poate fi prezentată ca o disciplină, învățată, practicată. Antreprenorii au nevoiesă caute în mod corespunzător sursele de inovație, să identifice schimbările șisă recunoască simptomele care indică oportunități de inovație de succes pentru a le putea aplica în practică (P. F. Drucker, f.a.).

Majoritatea covârșitoare a inovațiilor de succes exploatează schimbarea. Și astfel, disciplina inovării (baza de cunoaștere a antreprenoriatului) este o disciplină de diagnostic: o examinare sistematică a domeniilor în schimbare care oferă oportunități antreprenoriale.

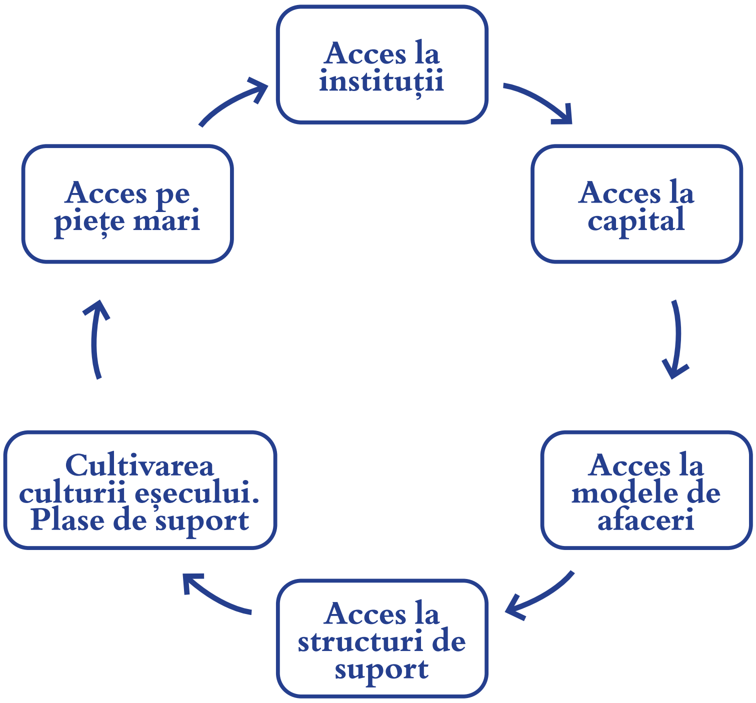


Figura 3.1. Transformarea regională prin antreprenoriatul tehnologic

Sursa: adaptat după (Venkataraman, 2004).

Antreprenoriatul este dificil și plin de riscuri fără îndoială, iar dacă adăugăm dimensiunea tehnologică lucrurile par a se complica și mai mult. Dar dincolo de toate obstacolele, dincolo de dezvoltarea rapidă a tehnologiei, a impactului globalizării, antreprenoriatul tehnologic reprezintă o sursă de progres ce stă la baza dezvoltării economiei. Așa cum subliniază Venkataraman(2004), importanța antreprenoriatului tehnologic ca factor în crearea prosperității individuale și regionale a generat recent un interes considerabil. Avem mărturie zone precum Silicon Valley care s-a transformat teribil în ultimii 40 de ani sau pe plan local și la o scară mai mică, Cluj-Napoca, care a suferit modificări substanțiale în ultimii 15 ani datorită fenomenului numit antreprenoriat tehnologic. Pentru a asigura transformarea regională prin prisma antreprenoriatului tehnologic se impune crearea unor condiții precum: (1) acces lainstituții care generează cunoștințe noi; (2) acces la capital; (3) acces la modele/exemplele potrivite; (4) forumurile informale necesare pentru potențarea educației și experienței antreprenoriale; (5)plasele de siguranță necesare și cultivarea culturii de acceptare a eșecului; și (6) acces piețe mari pentru produsele și serviciile nou create, conform Figurii 1 (Venkataraman, 2004).

Exercițiu: care din cele 6 aspecte menționate în Figura 1 vi se par mai dificil de obținut în practică? Ce soluții puteți identifica?

5 Resurse suplimentare

Evoluția tehnologică implică schimbării culturii. Citiți să analizați articolul publicat de businessdays.ro (disponibil accesând pagina: https://www.businessdays.ro/blog/evolutia-tehnologica-inseamna-schimbarea-culturii-umane) cu privire la evoluția tehnologiei și ascultați discursullui Ray Kurzweilîn cadrul seriei intitulată Ted Talks (disponibil accesând pagina: https://www.ted.com/talks/ray_kurzweil_the_accelerating_power_of_technology/transcript?language=ro) cu privire la cum ne impestează tehnologia și discutați implicațiile în viața noastră și în afaceri.

Realizați o radiografie a predicțiilor realizate în 1984 de către Nicholas Negroponte cu privire la tehnologie și ce este disponibil azi pe piață. Discursul acestuia este disponibil accesând pagina: https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_5_predictions_from_1984.

În urma vizionării videoclipului discutați următoarele aspecte:

1. Care sunt principalele predicții realizate de Nicholas Negroponte în 1984 cu privire la tehnologie?
2. Care din acestea le utilizăm azi pe scară generalizată?
3. Care sunt implicațiile acestor predicții?
4. Cum arată viitorii 30 de ani din perspectiva progresului tehnologic din punctul vostru de vedere?

6 Teme și întrebări

1. Dați exemple de produse tehnologice nou create pe care le folosiți.
2. Căror nevoi se adresează aceste produse tehnologice noi?
3. Ce presupune în termeni concreți valorificarea surselor de oportunitate în cazul inițiative antreprenoriale prezentate?

7 Bibliografie

1. Boeker, W., Howard, M. D., Basu, S., & Sahaym, A. (2019). Interpersonal relationships, digital technologies, and innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research*.
2. Brynjolfsson, E. (2011). ICT, innovation and the e-economy. *EIB Papers*, *16*(2), 60–76.
3. Dollinger, M. (2008). *Entrepreneurship*. Marsh Publications.
4. Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
5. Drucker, P. F. (f.a.). *INNOVATION AND ENTRE- PRENEURSHIP*. 293.
6. Durmuşoğlu, S. S. (2013). Merits of task advice during new product development: Network centrality antecedents and new product outcomes of knowledge richness and knowledge quality. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(3), 487–499.
7. Frishammar, J., Richtnér, A., Brattström, A., Magnusson, M., & Björk, J. (2018). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Manage-*

ment Journal. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.002

8. Goffin, K., & Koners, U. (2011). Tacit knowledge, lessons learnt, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, *28*(2), 300–318.

9. Herrington, M., Kew, J., Kew, P., & Monitor, G. E. (2010). *Tracking entrepreneurship in South Africa: A GEM perspective*. Graduate School of Business, University of Cape Town South Africa.

10. Kang, K. H., & Kang, J. (2014). Do External Knowledge Sourcing Modes Matter for Service Innovation? Empirical Evidence from S outh K orean Service Firms. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(1), 176–191.

11. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, *5*(1), 14–37.

12. Nonaka, I. T., & Takeuchi, H. (1995). H.(1995). *The knowledge-creating company*.

13. Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, *27*(8), 1179–1208. https://doi.org/10.1177/0170840606066312

14. Ozer, M., & Zhang, G. (2019). The roles of knowledge providers, knowledge recipients, and knowledge usage in bridging structural holes. *Journal of Product Innovation Management*, *36*(2), 224–240.

15. Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, *48*(2), 240. https://doi.org/10.2307/3556658

16. Richtnér, A., \AAhlström, P., & Goffin, K. (2014). "Squeezing R&D": A study of organizational slack and knowledge creation in NPD, using the SECI model. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(6), 1268–1290.

17. Rosenzweig, S., & Mazursky, D. (2014). Constraints of Internally and Externally Derived Knowledge and the Innovativeness of Technological Output: The Case of the U nited S tates. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(2), 231–246.

18. Shu, C., Page, A. L., Gao, S., & Jiang, X. (2012). Managerial ties and firm innovation: Is knowledge creation a missing link? *Journal of Product Innovation Management*, *29*(1), 125–143.

19. Siegel, D. S. (2006). *Technological entrepreneurship: Institutions and agents involved in university technology transfer*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

20. Un, C. A., & Asakawa, K. (2015). Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(1), 138–153.

21. Venkataraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, *19*(1), 153–167.

22. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information systems research*, *21*(4), 724–735.

UNIUNEA EUROPEANĂ
Instrumente Structurale 2014-2020
Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: OS6.7, OS6.9, OS6.10
Titlu proiect: Antreprenor UBB!
Acronim proiect: AUBB
Cod proiect: POCU/379/6/21/124662
Beneficiar: Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Tema 4: Elemente de economie antreprenorială: prag de rentabilitate, randamentul investiției, flux de numerar, profit



1 Introducere

În cadrul acestei unități de curs vom învăța să stabilim cât trebuie să producem pentru a nu înregistra pierderi, ce elemente sunt necesare pentru a determina cantitatea minimă pe care trebuie să o producem, cum ne putem calcula profitul, cum stabilim care afaceri sunt mai profitabile în funcție de randamentul investiției și poate cel mai important aspect, ce este și ce rol are un flux de numerar pentru o afacere. De asemenea vom discuta despre cum putem anticipa problemele de lichiditate ale afacerii și despre cum putem îmbunătăți fluxul de numerar. Economia antreprenorială operează cu o serie de noțiuni care trebuie bine înțelese pentru ca antreprenorul să-și poată conduce afacerea (Dunn and Cheatham 1993). Considerăm oportun definirea celor mai frecvente elemente cu care trebuie să opereze un antreprenor: prag de rentabilitate, randamentul investiției, flux de numerar, profit.

2 Pragul de rentabilitate

Concepte și mod de calcul privind pragul de rentabilitate

Pragul de rentabilitate reprezintă nivelul la care încasările firmei sunt egale cu costurile totale generate de respectiva afacere. Până la acest punct, afacerea va avea încasări mai mici decât costurile înregistrate și va genera, prin urmare, pierderi. Pentru fiecare nivel al prețului de vânzare, aceasta metodă permite determinarea volumului producției care trebuie realizat sau a cotei de piață care trebuie câștigată pentru ca firma să devină profitabilă[1]. Pragul de rentabilitate poate fi calculat pe ansamblul afacerii sau pe diferite produse și activități.

Odată ce pragul de rentabilitate este atins și depășit, firma va genera profit. El arată care este nivelul vânzărilor la care costurile fixe și variabile ale societății sunt complet acoperite și începând de la care firma va genera profit.

Denumit de multe ori *punct de echilibru* al afacerii sau *punctul critic* al afacerii, reprezintă acel nivel al vânzărilor la care încasările obținute vor fi egale cu suma costurilor variabile și fixe, rezultatul afacerii fiind nul.

Orice antreprenor care își pregătește lansarea unei afaceri trebuie să cunoască pragul de rentabilitate și să urmărească atingerea lui cât mai curând. Din păcate, foarte mulți antreprenori neglijează pragul de rentabilitate, un indicator financiar extrem de important, și nu îi acordă atenția cuvenită nici la demararea unei noi afaceri, dar nici ulterior, pe parcursul funcționării firmei. Din acest motiv ei nu vor cunoaște care este nivelul la care afacerea lor trebuie să ajungă pentru a-și putea acoperi în întregime costurile totale și a trece pe profit.

Este recomandat ca analiza pragului de rentabilitate să se facă atunci când se lansează o nouă afacere și de fiecare dată când elemente esențiale ale afacerii se modifică, cum ar fi:

- ✓ prețurile de vânzare pentru produsele sau serviciile care fac obiectul afacerii;
- ✓ numărul de angajați;
- ✓ cheltuielile cu materiile prime și materialele consumabile;
- ✓ cheltuielile cu utilitățile și combustibilul;
- ✓ cheltuielile cu marketingul și promovarea.

1 ("Https://Www.Iqads.Ro/Dictionar/Prag-de-Rentabilitate," n.d.)

Toate aceste elemente suportă modificări cel puțin atunci când:

- afacerea trece la un alt nivel, generând cheltuieli suplimentare;
- se lansează un nou produs sau serviciu în companie.

Analiza pragului de rentabilitate trebuie făcută nu doar atunci când anumite elemente externe afacerii noastre se modifică, ci și atunci când planificăm schimbări interne, însă dorim să aflăm și efectele generate de acestea asupra afacerii.

Relație de calcul cea mai simplă a pragului de rentabilitate este:

Cifra de afaceri = Costuri totale

Dacă avem în vedere că în categoria costurilor totale (CT) intră costuri variabile (CV, cheltuieli ce depind de volumul producției) și costuri fixe (CF, cheltuieli ce nu depind de volumul producției, pe termen scurt), vom obține relația:

CT = CF + Cv x q

unde: CT=cost total

CF = costuri fixe

Cv = cost variabil unitar

q = cantitatea de produse fabricate și vândute

Cifra de afaceri = Costuri fixe + Costuri variabile

sau

Cifra de afaceri – (Costuri fixe + Costuri variabile) = 0

Cu cât încasările companiei sunt mai mari, cu atât pragul de rentabilitate este depășit mai mult, generând o marjă de siguranță mai mare pentru afacere, iar riscul de a înregistra pierderi este astfel înlăturat. Marja de siguranță reprezintă diferența dintre cifra de afaceri înregistrată și pragul de rentabilitate calculat.

Cifra de afaceri este determinată de doi factori:

- ✓ prețul de vânzare (Pq);
- ✓ cantitatea produsă și vândută (q).

În urma acestei detalieri putem spune că pragul de rentabilitate se determină și după relația:

Preț x Cantitate – (Costuri fixe + Costuri variabile) = 0

Pq x q – (CF + Cv x q) = 0

de unde rezultă $q = \frac{CF}{Pq - Cv}$

Stabilirea costurilor fixe

Într-o afacere, costurile fixe sunt acele cheltuieli ce rămân nemodificate (pe termen scurt) indiferent de volumul vânzărilor sau al activității economice înregistrate. Cu alte cuvinte, indiferent dacă firma produce sau nu, indiferent dacă produce 2 produse sau 5.000 de produse, pe termen scurt, aceste costuri rămân neschimbate.

Exemple de costuri fixe:

- ✓ cheltuielile cu salariile și contribuțiile sociale;
- ✓ cheltuielile cu chiria spațiului de producție sau de depozitare;
- ✓ cheltuielile cu utilitățile aferente spațiilor indirect productive (birourile);
- ✓ cheltuielile pentru contabilitate.

Dacă volumul vânzărilor nu este cel așteptat, pe termen mediu și lung firma va face anumite corecții necesare pentru a-și asigura sustenabilitatea:

- ✓ va reduce numărul angajaților;
- ✓ va închiria spații mai mici, plătind nu doar chirii mai mici, ci și utilități mai reduse;
- ✓ va alege alte spații unde chiriile sunt mai mici, dacă afacerea poate fi relocată;
- ✓ factura de contabilitate se va reduce, reflectând volumul diminuat al activității.

Cu cât mai înalt este nivelul costurilor fixe, cu atât mai mult durează atingerea pragului de rentabilitate și obținerea de profit.

Costurile variabile ale afacerii

Costurile variabile sunt acele costuri ce evoluează în strânsă legătură cu volumul activității economice. Cu cât vânzările sunt mai mari, cu atât costurile variabile vor fi mai mari la rândul lor.

Exemple de costuri variabile:

- ✓ prețul de achiziție al materiilor prime, al materialelor consumabile;
- ✓ utilitățile consumate în procesul de producție (gaz, electricitate, apă, etc);
- ✓ combustibilul consumat pentru transportul produselor la sediul clienților;
- ✓ salariile personalului direct productiv;
- ✓ costurile pentru livrarea produselor prin intermediul firmelor de curierat etc.

Unele costuri variabile pot fi exprimate procentual. Spre exemplu, un agent de vânzări poate câștiga un salariu fix (acesta fiind o cheltuială încadrată în categoria costurilor fixe), dar și un comision din fiecare vânzare reușită (spre exemplu, 3% din prețul de vânzare al produsului sau serviciului comercializat). Pe termen mediu și lung, toate costurile unei afaceri sunt variabile.

mergi la sumar

Stabilirea prețului de vânzare

Prețul de vânzare este unul dintre elementele importante ale analizei pragului de rentabilitate. Modificarea lui determină modificarea punctului de echilibru în firmă. Astfel, o creștere a prețului de vânzare determină încasări mai mari, iar pragul de rentabilitate va fi mai scăzut.

Pe de altă parte, prețul de vânzare nu poate fi modificat cu ușurință, fiind dependent de cererea și oferta manifestate pe piață pentru produse sau servicii identice sau de substituție.

Marja sau adaosul comercial

Un alt element important al analizei pragului de rentabilitate este marja comercială sau adaosul comercial practicat de către societate.

Marja comercială reprezintă diferența dintre prețul de vânzare al unui produs sau serviciu și costurile variabile pe unitate. Cu cât marja comercială este mai mare, cu atât pragul de rentabilitate va fi mai scăzut.

Utilizarea pragului de rentabilitate

Analiza pragului de rentabilitate permite obținerea unor informații importante privind nivelul vânzărilor estimate, costurile fixe și variabile, adaosul comercial. Prin urmare, pe baza acestei analize, antreprenorul poate lua decizii informate privind:

- ✓ creșterea sau scăderea prețului de vânzare;
- ✓ creșterea sau diminuarea unor anumite elemente de cost fix sau variabil.

Orice diminuare a costurilor fixe sau variabile, în condițiile în care prețul de vânzare rămâne neschimbat, determină o scădere a pragului de rentabilitate. Totuși, scăderea numărului de angajați, alegerea unor birouri mai mici și mai ieftine, achiziția unor materii prime de calitate inferioară afectează atât capacitatea de producție a firmei, cât și percepția clienților, ceea ce poate determina prăbușirea vânzărilor.

Pe de altă parte, creșterea prețului de vânzare provoacă scăderea pragului de rentabilitate, însă într-un mediu concurențial acest lucru nu este atât de facil pe cât pare. Astfel, creșterea prețului de vânzare poate duce la orientarea clienților către produse similare sau de substituție (Dumitrache M. 2018).

3 Randamentul investiției (ROI)

Ce este ROI-ul? Denumit și câștigul obținut ca urmare a realizării unei investiții, randamentul investițiilor reprezintă suma de bani din cei pe care i-ai investit care se întoarce la tine. Cu alte cuvinte, cât de tare lucrează pentru tine banii pe care i-ai investit.

Există mai multe modalități de a calcula randamentul investițiilor, depinzând de ceea ce măsori, iar unele sunt mai complicate decât altele. Unele iau în calcul deprecierea monetară, altele presupun că sumele pe care le primești sunt imediat reinvestite și nu iau acest lucru în calcul.

Dacă singurul lucru care te interesează sunt sumele de bani pe care le primești, calculul este destul de simplu. Randamentul reprezintă fluxul de numerar anual împărțit la suma investită inițial. Investițiile inteligente aduc un randament mai mare. Ele nu sunt toate egale, iar dacă antreprenorul înțelege ce flux de numerar produce și ce randament are acea investiție, va înțelege cât de greu lucrează banii pentru el ("Cât de Greu Lucrează Banii Pentru Tine?" Revista de Dezvoltare Personală Și Educație Financiară).

Indicatorul se calculează ca raport între profit (venituri totale - costurile totale) și costurile totale ale investiției. ROI măsoară valoarea rentabilității unei investiții în raport cu costul său și poate fi considerat un reper foarte important atunci când o companie sau o persoană decide să investească o sumă de bani în diverse proiecte. Rentabilitatea investiției are de obicei o corelație directă cu riscul, în cele mai multe cazuri un risc mai mare poate însemna și o rentabilitate mai bună. Este un indicator de performanță utilizat pentru măsurarea eficienței unei investiții sau pentru a compara eficiența mai multor investiții diferite.

4 Profitul

În sistemul economiei de piață ***profitul*** reprezintă motivația activității oricărui om de afaceri, fiind perceput, la modul general, ca diferența pozitivă între veniturile și cheltuielile totale ocazionate de desfășurarea activității sale.

Majoritatea economiștilor atribuie profitului următoarele funcții în cadrul mecanismului economic:

a) stimularea inițiativei și acceptarea riscului (profitul motivează activitatea firmelor);

b) cultivarea spiritului de economisire (autofinanțarea din surse proprii este totdeauna mai ieftină și de preferat celorlalte posibilități);

c) stimularea eforturilor productive (profitul poate fi considerat un indicator al eficienței, al rentabilității, putând fi sporit dacă cresc eforturile productive);

d) sursă de venit pentru firmă (autofinanțare) și pentru bugetul de stat (prin intermediul impozitului pe profit). Profitul asigură astfel, direct sau indirect, resurse necesare pentru activități social-culturale.

Profitul se calculează după relația:

PR = VT – CT, unde:

PR – profitul (masa profitului)

VT – venituri totale (acestea pot cuprinde veniturile din exploatare – rezultate în urma vânzării bunurilor și dețin ponderea cea mai mare în total, venituri financiare – aferente dobânzilor, venituri excepționale – rezultate în urma unor imputări).

CT – cheltuieli (costuri) totale (acestea pot cuprinde cheltuieli din exploatare – efectuate în legătură cu producția de bază, cheltuieli financiare – cu plata dobânzilor la credite, cheltuieli exceptionale – amenzi).

La nivel de produs avem relația:

PRU = Pq – CTM, unde:

PRU – profitul unitar (pe produs)

Pq – prețul de vânzare al produsului

CTM – costul total mediu (unitar)

Profitul (masa profitului) trebuie să fie o mărime pozitivă, în caz contrar apare pierderea, iar antreprenorul care o înregistrează nu poate progresa.

5 Fluxul de numerar

Conceptul de flux de numerar

Fluxul de numerar este elementul care dă viață oricărei afaceri (Faulds, C. 2018). Fără numerar, nu veți putea să vă plătiți personalul și facturile, să investiți în creșterea afacerii sau să cumpărați materii prime pentru a oferi servicii clienților noi. Fluxul de numerar este suma de numerar lichidă pe care o aveți la îndemână la un moment dat în timp (Novick, S. 2019).

Fluxul de numerar este esențial pentru supraviețuirea întreprinderilor mici, cu toate că mulți antreprenori se luptă să plătească facturile în timp ce așteaptă să sosească cecurile. O parte din problemă provine din întârzierea facturării, care este comună în lumea antreprenorială. Deși profitul oferă o imagine de ansamblu la nivel înalt a performanței unei afaceri, nu oferă o evaluare exactă a capacității dvs. de a face față cheltuielilor curente și pe termen scurt, care sunt esențiale pentru operațiunile cotidiene.

Pe lângă activitățile curente, una dintre preocupările cele mai importante ale unui antreprenor ar trebui să fie și aceea de a-și urmări în permanență situația facturilor de vânzare emise către clienți, mai exact să se asigure că acestea sunt încasate la termenele stabilite.

Mulți dintre antreprenorii din România nu acordă o prea mare importanță fluxului de numerar (cash-flow-ului), fie pentru că nu au auzit sau nu dețin suficiente cunoștințe despre acest indicator, fie pentru că nu sunt preocupați de aceste aspecte și lasă totul pe seama contabilului/economistului. De aceea, foarte multe firme mici și mijlocii se confruntă cu dificultăți în menținerea unui cash-flow pozitiv ("Urmărește Atent Încasarile Și Îmbunătățește-Ți Cash-Flow-Ul" 2017).

Intrările de numerar ale unui flux de numerar sunt date de încasările companiei provenind din urmatoarele surse (Dumitrache M. 2016):

- Clienții care achită facturile emise de organizație.
- Banca ce acordă un credit pe termen scurt pentru acoperirea unei lipse de fonduri.
- Banca, atunci când acordă un împrumut pe termen lung cu scopul realizării unor investiții.
- Vânzarea unor active ale companiei, atunci când afacerea este divizată, restrânsă, lichidată, etc.
- Aporturi sau împrumuturi ale asociaților.
- Investitorii care preiau părți sociale sau acțiuni în companie.

Ieșirile de numerar ale unui cash flow sunt date de plățile efectuate de companie în următoarele scopuri:

- Salarii și contribuții sociale pentru proprii angajați;
- Taxe și impozite datorate bugetului general și bugetelor locale;
- Achiziția de materii prime și materiale;
- Plata utilităților;
- Plăți către diverși terți: transport de mărfuri, publicitate, asigurări de bunuri etc;
- Rambursarea unor credite contractate;
- Rambursarea împrumuturilor făcute de asociați;

Unele intrări (ca și unele ieșiri) au caracter permanent, iar altele au un caracter ocazional.

În practică se întâlnesc următoarele tipuri de cash flow -uri:

- Cash flow pozitiv, atunci când intrările de numerar sunt mai mari decât ieșirile de numerar (de dorit);
- Cash flow negativ, atunci când intrările de numerar sunt mai mici decât ieșirile de numerar.

Chiar și atunci când activitatea desfășurată este profitabilă, pot interveni probleme în fluxul de numerar al societății care conduc la blocaje financiare pe termen scurt.

De *exemplu*, când o companie se aprovizionează cu materii prime pentru producția de bunuri ea își asumă plata furnizorilor la 30 de zile și acceptă încasarea de la clienții săi în 45 de zile.

Chiar dacă încasările sunt mai mari decât plățile, intervine o perioada de 15 zile în care compania nu va putea să efectueze plațile către furnizor, fiind nevoită să recurgă, pentru această perioadă, la obținerea unei linii de credit, sau împrumut din partea asociaților. Aceste intrări de lichidități se vor înscrie în activitatea financiară a companiei și vor avea rolul de a acoperi o nevoie de lichiditate pe termen scurt.

Importanța analizei fluxului de numerar

Analiza acestui indicator de eficiență este deosebit de importantă pentru că:

- Permite realizarea unei imagini clare asupra încasărilor și plăților din companie;
- Permite realizarea unor prognoze economice și financiare;
- Permite planificarea plăților și estimarea încasărilor într-un mod corect;
- Oferă control și suport decizional managementului.

Cum putem anticipa problemele de lichiditate ale afacerii?

Analiza cash-flow -ului ne permite să obținem informații prețioase, pe baza cărora să anticipăm perioadele de blocaj financiar, cum ar fi:

✓ Atunci când linia de credit este consumată aproape de limita, iar tendința în ultimele luni a fost de creștere.

✓ Compania nu rambursează la timp creditele contractate, ceea ce va crea premisele unor plăți de penalități.

✓ Societatea încasează cu dificultate valoarea bunurilor și serviciilor livrate clienților săi.

✓ Întârzieri în plata impozitelor și taxelor, ceea ce va determina popriri ale conturilor bancare, cu repercursiuni grave asupra activității companiei.

✓ Plata cu întârziere a salariilor datorate personalului angajat.

✓ Marja de profit redusă.

Problemele de flux de numerar nu afectează doar companiile cu rentabilitate marginală și perspective slabe, pe măsură ce startup-ul dvs. devine profitabil și crește, acesta este cel mai expus riscului de a avea probleme de flux de numerar și se poate confrunta cu insolvența tocmai atunci când este pe calea spre un succes uriaș.

De ce? Pentru că va trebui să investiți în oameni, echipamente și stocuri pentru a vă dezvolta, înainte ca noii dvs. clienți să le plătească.

Etape de parcurs în estimarea fluxurilor de numerar

Iată câțiva pași ce pot fi parcurși pentru a evita crizele de flux de numerar, pentru a obține un control asupra fluxului de numerar și a practicilor generale de gestionare a banilor, așa cum apar menționați în literatura de specialitate (Faulds, C. 2018; Venter, M. 2015; Novick, S. 2019):

1. *Realizați legătura dintre fluxurile de numerar și buget*

Care este diferența dintre o proiecție a fluxului de numerar și un buget? Simplu, un buget vă proiectează veniturile și cheltuielile viitoare într-un mod general. Pe de altă parte, proiecția fluxului de numerar înregistrează plăți individuale (atât de intrare cât și de ieșire), în raport cu datele precise.

Cu alte cuvinte, în timp ce bugetul dvs. vă poate spune că vă puteți aștepta să obțineți un profit, proiecția fluxului de numerar ar trebui să vă poată spune dacă aveți bani în mână pentru a face față unui debit direct, deoarece clienții dvs. plătesc în mod obișnuit în ultima zi a lunii.

2. *Asigurați-vă că proiecția fluxului de numerar este realistă*

Nu are rost să pregătești un flux de numerar dacă vei fi optimist. Dacă știți că veți avea un debit direct mare în data de 21 și că clienții dvs. vă plătesc în ultima zi a lunii, nu fiți tentat să mutați datele pentru a ascunde problema. În mod similar, dacă aveți clienți noi, nu presupuneți automat că aceștia vor respecta condițiile de plată de 30 de zile. Din câte știți, ar putea dura 45 sau 60 de zile la plată, lăsându-vă un gol în numerar, timp în care nu puteți plăti facturile. Asumați-vă întotdeauna situația cea mai rea atunci când vă pregătiți fluxul de numerar; în acest fel, singurele surprize pe care le veți avea vor fi pozitive.

3. *Efectuați o analiză regulată a fluxului de numerar*

De preferință, ar trebui să efectuați o analiză a fluxului de numerar cel puțin o dată pe lună. Acest lucru vă va ajuta să identificați tendințele în fluxul de numerar și să faceți proiecții mai realiste pentru ca situația dvs. de numerar să se îmbunătățească. Iată cum:

✓ Stabiliți perioada de timp pentru analiză (recomandabil lunar, sau chiar săptămânal);

✓ Pregătiți-vă situația fluxului de numerar:

- Introduceți soldul total de numerar al afacerii dvs. la începutul perioadei de timp în foaia de calcul.

- Creați coloane de intrări (+) și de ieșire (-) pentru trei categorii: Activități operaționale, Activități de investiții și Activități de finanțare.

- Înregistrați toate activitățile relevante pentru perioada curentă.

✓ Adăugați totul pentru a ajunge la soldul final.

Obiectivul tău este să vezi un sold de închidere mai mare la sfârșitul fiecărei perioade decât soldul de început, ceea ce indică un flux de numerar pozitiv.

4. *Asigurați-vă că aveți o anumită cantitate de numerar*

Dacă fluxul de numerar (pregătit în mod realist, mai degrabă decât optimist) sugerează că există o criză în curs, ar trebui să luați măsuri imediat. Dacă trebuie să vă împrumutați pentru a avea o cantitate de numerar la îndemână, atunci faceți acest lucru. Plata dobânzii inutile este de preferat decât să ieșiți din afaceri. Luați în considerare formele de finanțare pe termen lung. Acestea tind să vină cu plăți lunare mai mici, ceea ce înseamnă că veți avea mai mulți bani care pot fi direcționați către cheltuielile de operare necesare.

5. *Încercați să vă încasați facturile mai repede*

Dacă puteți determina clienții să plătească mai repede atunci problemele fluxului de numerar ar putea dispărea peste noapte. Facturile întârziate reprezintă cel mai mare pericol pentru orice companie (în special pentru o companie care crește rapid), așa că ar trebui să faceți orice pas posibil pentru a face față plătitorilor întârziați. Acest lucru nu este întotdeauna posibil. Există totuși modalități prin care clienții dvs. ar putea să plătească mai repede:

✓ Unele companii consideră că pentru gestionarea cu succes a fluxului de numerar funcționează foarte bine oferirea unei mici reduceri (să zicem, 5%) la plata într-o săptămână și adăugând dobândă legală pentru orice plăți care depășesc 30 de zile.

✓ Renegocierea condițiilor de plată: Dacă de obicei acordați clienților 45 de zile să plătească, luați în considerare reducerea acesteia la 30 de zile sau chiar 15 zile. Doar asigurați-vă că îi veți anunța înainte de a efectua modificări drastice.

✓ Implementați modalități convenabile pentru ca clienții dvs. să vă plătească. Luați în considerare configurarea unui sistem de plată online, care facilitează clienților să vă plătească în doar câteva minute, de pe desktop sau de pe dispozitivul mobil.

6. *Plătește-ți furnizorii mai târziu*

Plata facturilor mai târziu vă poate oferi un imens spațiu de manevră. Nu sugerăm să devii rău platnic. În schimb, furnizorii dvs. pot fi foarte încântați să negocieze noi condiții de afaceri (45 de zile în loc de 30 sau 60 de zile în loc de 45), în special dacă o să le oferiți un volum crescut de afaceri. Construirea de relații bune cu furnizorii poate duce la avantaje în mai multe moduri. Unul dintre acestea ar putea fi o ofertă mai bună la livrări. Dacă cumpărați în general anumite articole, vedeți dacă v-ar putea oferi un mic discount la aceste achiziții mai mari.

7. *Controlează-ți cheltuielile*

Reducerea cheltuielilor dvs. este un alt mod foarte eficient de a vă stimula fluxul de numerar. Potrivit American Express, cele mai comune șase domenii pentru scurgeri de bani în cadrul afacerilor sunt salariile angajaților, chiria, „chestii mici", precum cafea și rechizite de birou, servicii de internet și telefon, precum și cheltuieli operaționale, cum ar fi plata personalului extrem de calificat pentru sarcini de dificultate redusă.

Deci, atunci când căutați scurgeri de bani, începeți cu această listă și identificați dacă există anumite domenii pentru economii. În plus, căutați orice cheltuieli neesențiale pe care le puteți reduce pentru moment. Rețineți că economisirea unor sume chiar mici poate crește rezervele de numerar cu o sumă semnificativă pe termen lung. Dacă clădirile dvs. includ spațiu pe care nu îl utilizați, puteți lua în considerare mutarea în spații mai mici cu o chirie mai mică. În mod alternativ, puteți descoperi că furnizorii de energie și telecomunicații vă pot reduce facturile lunare.

8. *Asigurați-vă unele afaceri suplimentare*

Dacă vă confruntați cu dificultăți în fluxul de numerar, atunci investițiile într-o campanie de marketing este necesară. Dar nu este neapărat nevoie de o campanie cu profil înalt pentru a-ți construi afacerea: dacă ai oameni care stau în repaus, pune-i la telefon pentru a vedea dacă poți atrage clienți noi. Cu toate acestea nu vă bazați niciodată doar pe afaceri noi pentru a vă scoate din probleme.

9. *Luați în considerare factoringul și reducerea facturilor*

Există o modalitate sigură de a îmbunătăți un flux de numerar: factoringul și reducerea facturilor. Aceste soluții financiare inovatoare implică împrumuturi contravalorii facturilor dvs., rambursarea fiind efectuată atunci când vă plătește clientul.

După cum am remarcat, problemele fluxului de numerar pot afecta orice afacere în orice moment, iar companiile profitabile și în creștere sunt în special în pericol (Faulds, C. 2018).

O bună gestionare a fluxurilor de numerar începe prin realizarea unor proiecții financiare și apoi monitorizarea atentă a rezultatelor financiare reale (Cheatham and Cheatham 1993). Pe măsură ce anul trece, comparați proiecțiile cu rezultatele reale, lunar pentru a înțelege cauza variațiilor și pentru a reacționa corect. De exemplu, în cazul în care vânzările sunt mai mici decât cele așteptate, puteți reduce cheltuielile, amâna cheltuielile discreționare sau puteți solicita furnizorilor dvs. o perioadă de grație în plata facturilor.

6 Teme și întrebări

Dacă ai citit cu atenție conceptele descrise anterior ar trebui să poți să răspunzi la următoarele întrebări. Dacă nu reușești din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Ce înseamnă prag de rentabilitate? Când se recomandă analiza pragului de rentabilitate?
2. Ce înseamnă cost fix? Cum poate fi diminuat acesta?
3. Ce înțelegi prin costuri variabile?
4. Ce este randamentul investiției?
5. Ce înțelegi prin profit?
6. Ce înseamnă pentru tine fluxul de numerar?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Cum consideri că influențează nivelul pragului de rentabilitate eficiența afacerii tale? Ce poți face în acest sens?
2. Ce domenii te atrag, din perspectiva randamentului investiției? De ce?
3. Ce ar trebui să faci pentru a avea un flux de numerar pozitiv? Ai un plan? Care din pașii prezentați mai sus sunt prioritari în viziunea ta?
4. Ca antreprenor cui ai acorda prioritate pe termen scurt, profitului sau fluxului de numerar? Argumentează.

7 Bibliografie

1. "Cât de Greu Lucrează Banii Pentru Tine? Revista de Dezvoltare Personală Și Educație Financiară." n.d. https://www.gandeste-pozitiv.ro/cat-de-greu-lucreaza-banii-pentru-tine/.
2. Cheatham, Leo, and Carole Cheatham. 1993. "Utilizing Financial Statements as Cash Flow Planning and Control Tools." *Managerial Finance*.
3. Dumitrache M. 2016. "Cash Flow." 2016. https://www.macro-training.ro/cash-flow-ce-este-si-cum-se-in-tocmeste/.
4. ———. 2018. "Pragul de Rentabilitate: Cum Poţi Afla de La Ce Nivel Devine Profitabilă Afacerea Ta." 2018. https://construimproiecte.ro/pragul-de-rentabilitate-cum-poti-afla-de-la-ce-nivel-devine-profitabila-afacerea-ta/.
5. Dunn, Paul, and Leo Cheatham. 1993. "Fundamentals of Small Business Financial Management for Start up, Survival, Growth, and Changing Economic Circumstances." *Managerial Finance*.

6. Faulds, C. 2018. "8 Steps to Make Your Startup's Cash Flow Positive,." 2018. https://startupnation.com/manage-your-business/make-startups-cash-flow-positive/.

7. "Https://Www.Iqads.Ro/Dictionar/Prag-de-Rentabilitate." n.d. 18. https://www.iqads.ro/dictionar/prag-de-rentabilitate.

8. Novick, S. 2019. "What Entrepreneurs Need to Know About Cash Flow,." 2019. https://startupnation.com/manage-your-business/entrepreneurs-know-cash-flow/.

9. "Urmărește Atent Încasarile Și Îmbunătățește-Ți Cash-Flow-Ul." 2017. 2017. https://www.smartbill.ro/blog/urmareste-incasarile-imbunatateste-cash-flow-ul/).

10. Venter, M. 2015. "How's Your Flow? Cash Flow Not Profit As Predictor Of Entrepreneurial Success,." 2015. https://www.forbes.com/sites/moiravetter/2015/06/16/hows-your-flow-cash-flow-not-profit-as-predictor-of-entrepreneurial-success/#347a8d2e59e3.

UNIUNEA EUROPEANĂ
Instrumente Structurale 2014-2020
Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 5: De la problemă la soluție. Metode de validare a unei idei



1 Introducere

Multe persoane și-ar dori un viitor mai prosper bazat pe inițierea și conducerea unei afaceri. Deseori aceste persoane nu știu spre ce să-și îndrepte atenția pentru a putea deveni antreprenori. Esența acestei dileme constă de fapt într-o idee care să conducă la o afacere. Deci este important ca ideea respectivă să fie una bună, adică viabilă în timp, întrucât nimeni nu-și dorește să devină antreprenor numai pentru o zi, o săptămână sau o lună. Ideile de afaceri pot fi mai multe la un moment dat, condiția esențială fiind să se bazeze pe oportunități reale. De aici rezultă cât de important este să recunoaștem oportunități.

2 Identificarea și recunoașterea oportunităților

Nu toate ideile de afaceri constituie și oportunități. Multe idei de produse sau afaceri noi nu adaugă valoare consumatorilor pentru că nu a sosit încă momentul potrivit sau dimpotrivă pentru că acesta a trecut deja (Barringer, Ireland, 2016). Oportunitatea constă într-un set de circumstanțe care creează nevoia pentru un produs, serviciu sau afacere nouă. Este dificil de identificat un produs, serviciu sau o afacere care diferă de ceva deja existent. Elementul cheie în recunoașterea oportunității este identificarea unui produs/serviciu de care oamenii au nevoie și pe care doresc să-l cumpere, nu unul pe care antreprenorul dorește să-l fabrice și să-l vândă (Borza et al., 2009). Pentru ca un antreprenor să valorifice o oportunitate este necesar ca fereastra oportunității să fie deschisă. Noțiunea de "fereastră a oportunității" descrie perioada de timp în care o firmă poate să intre pe o piață nouă. Imediat după ce piața pentru un produs nou se creează, fereastra oportunității se deschide. Pe măsură ce piața crește, firmele intră și încearcă să-și stabilească o poziție profitabilă, dar la un moment piața devine matură și fereastra oportunității se închide.

Fereastra oportunității se deschide sau se închide (uneori destul de rapid) întrucât piața pentru un anumit produs sau serviciu se modifică. Produsele pe parcursul ciclului de viață parcurg diferite faze. În faza de lansare a unui produs fereastra oportunității este larg deschisă pentru că există puțini concurenți. Pe măsură ce produsul parcurge celelalte faze ale ciclului de viață, concurența se intensifică și cerințele consumatorilor cresc, astfel că fereastra oportunității se închide treptat (Mariotti, Glackin, n.d.).

Exemplu: **Yahoo** a fost prima firmă care a apărut pe piața site-urilor de căutare pe Internet în anul 1995, după care piața a crescut rapid și au apărut alți concurenți (firme cum ar fi: Lycos, Excite, AltaVista). **Google** a intrat pe piață în anul 1998, cu o tehnică de căutare mai avansată. De atunci piața s-a maturizat și fereastra oportunității s-a închis. Astăzi, o firmă nouă ar putea avea succes în acest domeniu numai dacă ar oferi avantaje semnificative față de concurenții existenți sau s-ar adresa unei nișe de piață. **Bing,** motorul de căutare al firmei Microsoft a fost lansat în anul 2009, iar în aprilie 2019 a atins o cotă de piață de 4,81% la nivel global, dar numai după ce Microsoft a depus un efort considerabil în competiția directă cu Google (a cărui cotă de piață era în aceeași perioadă de 88,47%).

Există o diferență între oportunitate și idee. Ideea este o impresie, un gând, o noțiune care poate să satisfacă sau nu criteriile unei oportunități. Această diferență trebuie avută în vedere de către antreprenori pentru că explică de ce unele afaceri eșuează: a existat o idee de afacere, dar nu a existat o oportunitate reală (Frederick et al., 2018).

Oportunitatea reală care conduce la o idee de afaceri satisface următoarele criterii (Barringer, Ireland, 2016):

- este atractivă;
- este durabilă;

- se manifestă chiar la momentul potrivit;
- se concretizează într-un produs, serviciu sau afacere care creează valoare sau adaugă valoare pentru cumpărător.

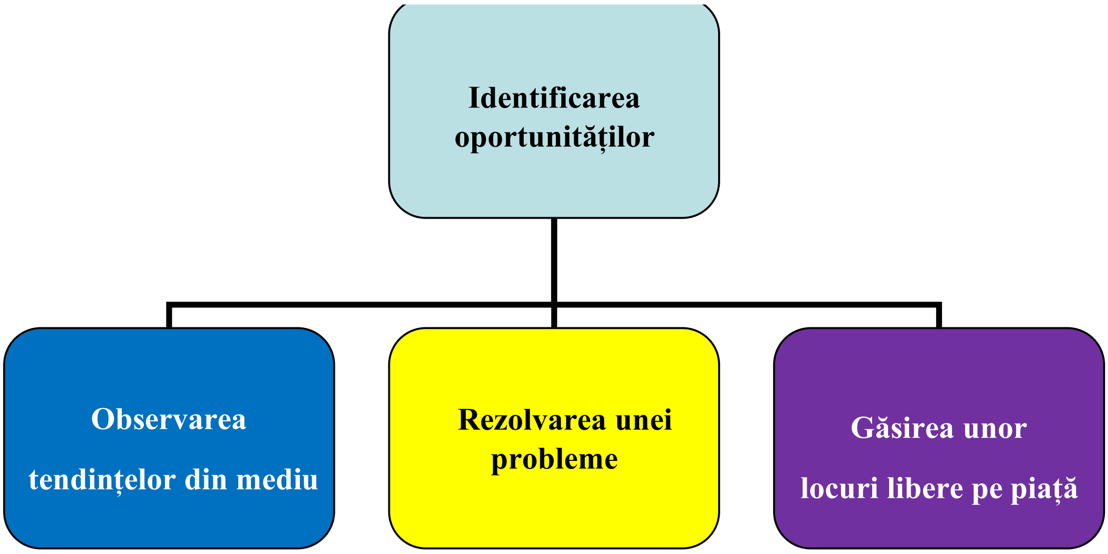


Figura 5.1. Modalități de identificare a oportunităților

3 Observarea tendințelor și studierea modului în care ele creează oportunități pentru antreprenori

Cele mai importante tendințe din mediu sunt (Scarborough, Cornwall, 2016):

- ✓ Tendințele economice
- ✓ Tendințele sociale
- ✓ Progresele tehnologice
- ✓ Acțiunile politice
- ✓ Schimbările legislative

Tendințele sunt interdependente și trebuie considerate simultan atunci când se caută idei noi de afaceri.

Exemplu: Unul din motivele pentru care telefoanele mobile actuale sunt atât de populare este că mai multe tendințe din mediu converg în același timp:

- ✓ populația manifestă o mobilitate tot mai mare (tendință socială)
- ✓ produsele electronice manifestă o miniaturizare continuă (tendință tehnologică)
- ✓ caracteristicile acestora ajută persoanele să-și gestioneze mai bine resursele financiare prin online banking (tendință economică).

Dacă oricare dintre tendințele menționate nu ar exista, atunci telefoanele mobile nu ar avea același succes pe piață.

Tendințele economice influențează veniturile consumatorilor. Când veniturile sunt mari, oamenii sunt mai dispuși

să cumpere produse și servicii care le îmbunătățesc viața. Evoluția diferitelor sectoare ale economiei influențează direct comportamentul consumatorilor: reducerea ratei dobânzilor duce la creșterea ritmului construcțiilor de locuințe și a vânzărilor de mobilier. Este important de evaluat ce categorii de persoane dispun de resurse financiare: creșterea numărului de femei și adolescenți care lucrează (şi deci au venituri) a condus la creșterea cererii pentru produsele de care aceștia au nevoie și pe care le cumpără. Presiunea asupra firmelor de a-și îmbunătăți performanța economică a mărit nevoia de a-și controla costurile. Aceasta a fost interpretată ca o oportunitate de afaceri, astfel că mulți antreprenori au creat afaceri care ajută alte firme să mențină controlul asupra costurilor.

Tendințele sociale care generează oportunități de afaceri sunt (Barringer, Ireland, 2016):

- ✓ creșterea participării populației la rețele sociale
- ✓ îmbătrânirea populației
- ✓ creșterea diversității forței de muncă
- ✓ creșterea atenției acordate îngrijirii sănătății și a fitness-ului
- ✓ extinderea folosirii computerelor, Internetului, telefoanelor mobile
- ✓ migrarea continuă a populației din orașe mici spre orașe mari
- ✓ dorința de personalizare (aceasta creează nevoia pentru produse/servicii adaptate propriilor preferințe).

Progresele tehnologice: datorită ritmului rapid cu care se produc schimbările tehnologice, este important ca antreprenorii să fie foarte informați privitor la felul în care tehnologiile afectează oportunitățile actuale și cele viitoare. Deseori progresele tehnologice se combină cu tendințele economice și sociale, generând noi oportunități de afaceri.

Acțiunile politice și schimbările legislative: O legislație nouă creează oportunități pentru antreprenori să înceapă afaceri care să ajute firmele să respecte legile noi. Schimbările politice pot genera la rândul lor oportunități pentru produse și afaceri noi.

4 Rezolvarea unei probleme

Identificarea oportunităților implică uneori observarea unei probleme și găsirea unei modalități (soluții) pentru a o rezolva. Există multe probleme care trebuie rezolvate, iar unele dintre ele constituie oportunități de afaceri (Scarborough, 2012).

Exemplu: Întrucât nu exista un mod rapid de acces la platforme care finanțează proiecte creative, cum ar fi albume muzicale, filme, proiecte legate de alimentație, doi antreprenori au creat o platformă web care să ajute artiști, muzicieni și alte persoane implicate în proiecte creative să strângă resurse financiare de la publicul larg. Astfel a fost creată firma Kickstarter.

5 Găsirea unor locuri libere pe piață (”gaps”)

Există multe exemple de produse de care consumatorii au nevoie sau doresc să le aibă, dar nu sunt disponibile într-o anumită locație sau deloc. Aceste locuri libere pe piață constituie oportunități de afaceri. Locurile libere pe piață pot fi recunoscute atunci când oamenii devin frustrați pentru că nu găsesc un produs sau serviciu de care au nevoie.

Exemple:

a). Tish Cirovolo și-a dat seama că pe piață nu erau chitare destinate femeilor. Pentru a umple acest gol, ea a înființat firma Daisy Rock Guitars care fabrică chitare numai pentru femei. Produsele au design și culori atractive, iar dimensiunile sunt mai mici le fac ușor de utilizat. b). Firma Southpaw Guitars amplasată în Houston, Texas vinde numai chitare fabricate pentru persoane care folosesc mâna stângă.
c). Întrucât nu erau centre de fitness deschise 24 ore/zi, o oportunitate de afaceri a fost înființarea unor centre de fitness pentru persoane care lucrează după un alt program decât cel obișnuit, astfel că s-au creat firmele Anytime Fitness și 24 Hour Fitness.

6 Analiza fezabilității

Analiza fezabilității este procesul prin care se stabilește dacă o idee de afacere este viabilă înainte de a cheltui resursele, componentele acesteia fiind (Scarborough, Cornwall, 2016):

- ✓ fezabilitatea produsului/serviciului
- ✓ fezabilitatea industriei și a pieței
- ✓ fezabilitatea organizațională
- ✓ fezabilitatea financiară

7 Analiza fezabilității produsului/serviciului

Constă într-o evaluare a atractivității generale a produsului sau serviciului care urmează a fi lansat și are două componente:

- ✓ oportunitatea produsului/serviciului
- ✓ cererea pentru produsul/serviciul respectiv

Oportunitatea produsului/serviciului are rolul de a confirma dacă produsul/serviciul este oportun și răspunde unei nevoi reale de pe piață. Antreprenorul trebuie să găsească răspuns singur sau împreună cu alții la întrebări:

- ✓ Are sens acest produs/serviciu, va fi cumpărat?
- ✓ Cum a apărut oportunitatea pentru acest produs/serviciu: este rezultatul unei tendințe favorabile din mediu, rezolvă o problemă sau umple un loc liber de pe piață?
- ✓ Este acum momentul potrivit pentru a introduce acest produs/serviciu pe piață?

Cel mai bun mod de găsi răspunsuri este ca antreprenorul să iasă din birou și să discute cu clienții potențiali. Un instrument util în a primi feedback și idei de la potențialii consumatori este de a administra un test asupra conceptului de produs/serviciu.

Testarea conceptului (prezentarea conceptului) implică a prezenta o descriere a ideii de produs/serviciu unor experți din industrie și clienților potențiali, respectiv solicitarea unui feedback privitor la:

- ✓ caracteristicile produsului/serviciului
- ✓ segmentul de piață care poate fi interesat (clienți sau alte firme)
- ✓ avantajele acestui produs/serviciu (cum aduce valoare sau rezolvă o problemă)
- ✓ o descriere a felului în care acest produs/serviciu va fi poziționat față concurenți.

Este important ca prezentarea conceptului să fie scurtă (maxim o pagină) pentru a crește probabilitatea de a fi citită, putând fi urmată de un scurt chestionar privind intenția de a cumpăra produsul/serviciul sau de organizarea unor focus grupuri pentru un feedback.

Cererea pentru produsul/serviciul respectiv: Este necesar ca antreprenorul să cunoască dacă există cerere pentru

mergi la sumar

acel produs/serviciu. Metodele care pot fi folosite în acest scop:

- ✓ discuții față în față cu clienții potențiali
- ✓ folosirea unor instrumente online, cum ar fi Google Adwords
- ✓ consultarea bibliotecilor, cercetări pe Internet, studii de piață.

Unii antreprenori fac analiza de fezabilitate pentru produsul/serviciul lor discutând cu clienții potențiali despre ideile lor sau organizând focus grupuri. Ideal este de a realiza o combinație între prezentarea conceptului la cel puțin 20 persoane care pot da un feedback și purtarea unor discuții cu cât mai mulți experți din industrie, respectiv cu clienți potențiali. Există un număr în creștere de instrumente online care ajută antreprenorii să contacteze rapid și fără costuri clienții potențiali.

8 Analiza fezabilității industriei și a pieței

Aceasta constă într-o analiză a atractivității generale a industriei și a segmentului de piață pentru produsul/serviciul propus (Scarborough, 2012). Firmele noi nu se adresează întregii industrii, ci ele selectează un segment de piață specific ale cărui nevoi încearcă să le satisfacă corespunzător. Analiza fezabilității industriei și a pieței are două componente:

- ✓ atractivitatea industriei
- ✓ atractivitatea segmentului de piață

Atractivitatea industriei: O industrie aflată în creștere este mai atractivă pentru că este receptivă la firme noi și la lansarea unor produse noi. Cele mai atractive industrii se caracterizează prin următoarele (Borza et al., 2009):

- ✓ sunt în creștere, iar creșterea este mai importantă decât mărimea
- ✓ sunt importante pentru consumatori pentru că vând produse/servicii de care „au nevoie" și nu „pe care și le-ar dori să le dețină"
- ✓ produsele oferite sunt la începutul ciclului de viață și competiția pe bază de preț nu este mare
- ✓ în aceste industrii este mult mai profitabil pentru antreprenori să intre și să concureze
- ✓ nu sunt aglomerate (când există mulți concurenți, profiturile sunt mici întrucât concurența este bazată pe preț)

Antreprenorul are nevoie de informații privind atractivitatea industriei în care urmează să intre: cercetarea primară constă în discuții ale antreprenorului cu clienții potențiali și cu principalii concurenți din industrie; cercetarea secundară se bazează pe consultarea publicațiilor din industrie, statistici guvernamentale, site-urile Web ale concurenților, informări din industrie. După efectuarea cercetării primare și secundare, antreprenorul ar putea să aibă o idee asupra mărimii pieței și a dinamicii industriei.

Atractivitatea segmentului de piață vizat: Un segment de piață constă dintr-un grup de consumatori care au nevoi similare. Majoritatea firmelor noi nu au, cel puțin la început, resursele necesare pentru a se adresa întregii piețe. Prin orientarea spre un segment de piață, o firmă nouă evită concurența directă cu liderii din industrie. Firmele noi care au succes de obicei introduc un produs nou pe o piață deja existentă sau creează o piață nouă pentru un produs existent. Provocarea pentru antreprenor este de a găsi o piață care este suficient de mare pentru afacerea sa, dar totodată este mică pentru a atrage concurenții mari.

Găsirea informațiilor necesare evaluării atractivității unui segment mic de piață din cadrul unei industrii e dificilă,

mai ales dacă firma este deschizătoare de drumuri pe acel segment.

Exemplu: Dacă un antreprenor a creat un nou tip (inovativ) de ochelari de soare pentru persoanele care practică snowboard-ul, problema este ce piață să evalueze? Ar putea analiza o combinație de piețe, adică piața pentru ochelari de soare și piața pentru snowboarding. Ar fi important să afle cât de bine se vând ochelarii de soare și dacă piața accesoriilor pentru snowboarding se află în creștere sau în declin. Dacă piața pentru ochelarii de soare se află în creștere, dar piața accesoriilor pentru snowboarding este în declin, atunci piața pe care o vizează antreprenorul este mai puțin atractivă, comparativ cu situația în care ambele piețe ar fi în creștere.

9 Analiza fezabilității organizaționale

Scopul efectuării acestei analize este de a stabili dacă există suficientă experiență managerială, competență organizațională și resurse pentru ca afacerea să fie lansată cu succes și comportă două aspecte: abilitățile manageriale și suficiența resurselor (Barringer, Ireland, 2016).

Abilitățile manageriale: Antreprenorul trebuie să-și evalueze abilitățile sale manageriale, adică să se autoevalueze. În acest sens cei mai importanți factori sunt pasiunea pe care antreprenorul sau echipa de management o are pentru ideea de afaceri și gradul în care aceștia înțeleg piața pe care va acționa firma.

Suficiența resurselor: Antreprenorul trebuie să evalueze dacă are resurse suficiente pentru ca afacerea să poată funcționa. Analiza se referă la resursele non-financiare, obiectivul fiind de a identifica cele mai importante resurse non-financiare pentru afacerea sa și a evalua dacă antreprenorul le deține:

- ✓ disponibilitatea spațiilor necesare desfășurării tuturor activităților administrative și de producție/servire;
- ✓ furnizori pentru componente/produse sau servicii;
- ✓ forța de muncă din zona în care va fi amplasată afacerea;
- ✓ dotarea necesară pentru a funcționa (mobilier, echipamente, instalații).

10 Analiza fezabilității financiare

Constituie etapa finală a analizei de fezabilitate (Mariotti, Glackin, 2013). Nu este necesară o analiză financiară detaliată întrucât mediul de afaceri se va modifica în timp, aspectele care necesită a fi evaluate sunt:

- ✓ capitalul necesar
- ✓ performanța financiară a unor afaceri similare
- ✓ atractivitatea financiară a afacerii

Capitalul necesar: Antreprenorul trebuie să întocmească un buget prin care să estimeze resursele financiare necesare pentru ca afacerea să funcționeze. Este necesar să identifice sursele din care își va asigura capitalul necesar: de la familie și prieteni, împrumuturi bancare sau de la instituții financiare. Când antreprenorul estimează costurile pentru funcționarea afacerii este recomandabil să facă o supraestimare a acestora și nu o subestimare. Există site-uri pe Internet care vin în sprijinul antreprenorilor pentru a estima costurile necesare lansării afacerii ("www.score.org," 2016), ("www.sba.gov," n.d.).

Performanța financiară a unor afaceri similare: Urmărește estimarea potențialului financiar al afacerii prin comparare cu afaceri similare care deja funcționează. Provocarea pentru antreprenor este de a găsi informații privind performanța financiară a unor firme mici, comparabile ca mărime (unele site-uri furnizează date privind vânzările și rentabilitatea firmelor din diferite industrii). Dacă antreprenorul identifică o afacere similară cu cea

pe care el o lansează și cu care nu va concura direct, atunci poate încerca să obțină de la proprietar date privind vânzările și veniturile.

Atractivitatea generală a investiției: Evaluarea se bazează pe estimările făcute de antreprenor privind vânzările și rata profitului. Pentru a evalua dacă afacerea este fezabilă sub aspect financiar, rata rentabilității trebuie analizată luând în considerare următoarele aspecte:

- ✓ capitalul investit
- ✓ riscul asumat
- ✓ alternativele existente pentru investiții
- ✓ alternative pe care le are antreprenorul pentru a-și canaliza efortul și timpul de care dispune.

Faptul că rentabilitatea afacerii este adecvată sau nu depinde de alternativele pe care antreprenorul le are: de a rămâne angajat la o firmă care îi oferă un salariu foarte motivant sau să-și lanseze o afacere a cărei motivație sub aspect financiar este mult mai mare.

11 Teme și întrebări

Pentru a vă convinge că ați înțeles cum puteți găsi o idee de afacere care să conducă la o afacere durabilă în timp, respectiv cum să verificați dacă afacerea la care vă gândiți este și fezabilă, vă propunem câteva întrebări pentru verificarea cunoștințelor, precum și câteva teme de reflecție în devenirea antreprenorială:

1. Care dintre căile de identificare a unei oportunități pentru o afacere viitoare vi se pare cea mai accesibilă și mai sigură?
2. Care dintre tendințele din mediu considerați că se manifestă mai pregnant în economia românească la momentul actual?
3. Gândiți-vă la o afacere care s-a înființat în ultimii 3 ani în orașul vostru natal. Încercați să identificați oportunitatea care a favorizat ideea respectivă de afaceri și stabiliți dacă aceasta întrunește criteriile unei oportunități reale.
4. Presupunând că doriți să începeți o afacere în viitorul apropiat, cum vi s-ar părea să căutați o idee de afacere între problemele nerezolvate cu care vă confruntați?

4\. Pentru afacerea la care vă gândiți care dintre componentele analizei fezabilității vi se pare mai ușor de realizat și de ce?

5\. La care dintre componentele analizei fezabilității credeți că ați avea nevoie de consiliere și sprijin pentru a le realiza?

12 Bibliografie:

1. Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2016. Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures, Fifth Global Edition. Essex: Pearson.

2. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureșan, A., Supuran, R., 2009. Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii. Editura Risoprint, Cluj Napoca.

3. Frederick, H., O'Connor, A., Kuratko, D.F., 2018. Entrepreneurship. Cengage AU.

4. Mariotti, S., Glackin, C., 2013. Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business 31.

5. Scarborough, N.M., 2012. Effective small business management.

6. Scarborough, N.M., Cornwall, J.R., 2016. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management.

7. www.sba.gov [WWW Document], n.d. URL https://www.sba.gov/ (accessed 1.23.20).

8. www.score.org [WWW Document], 2016. URL https://www.score.org/homepage (accessed 1.23.20).

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 6: Rolul și modul de construire a planului de afaceri



1 Introducere

Planul de afaceri au fost mult timp considerat un document esențial pentru noile afaceri. Mai sunt acestea relevante în contextul economic actual? Planul de afaceri oferă o direcție, un cadru de funcționare afacerii. Dacă vrei să construiești o casă, nu este recomandat să alegi la întâmplare un loc, unde să pui cărămizile una peste alta, fără un plan. Începerea unei afaceri fără un plan de afaceri este la fel de riscantă. Cu toate acestea, spre deosebire de o casă, o afacere nu este statică. Adesea facem greșeala de a considera planul de afaceri un document unic, realizat doar la începutul unei afaceri. Dar, în realitate, planul de afaceri pentru orice afacere se va schimba în timp ce afacerea se dezvoltă. O afacere poate avea mai multe planuri de afaceri, care să ghideze echipă și să ofere direcția de acțiune, pe măsură ce obiectivele se schimbă. Un plan este util pentru a vă organiza, pentru a vă asigura că aveți o idee care merită pusă în practică, pentru a vă asigura că nu rămâneți fără bani înainte de a începe. Totuși, nu cheltuiți timp și resurse pentru a realiza un plan de afaceri complex dacă nu este necesar. În primul rând trebuie să știți de ce faceți planul de afaceri, ce vreți să obțineți și cui vă adresați.

2 Despre conținutul cursului

Acest curs include o prezentare a avantajelor realizării planului de afaceri. De asemenea, veți afla ce înseamnă planul de afaceri și în ce scop poate fi acesta realizat. Deși nu există un model standardizat al planului de afaceri, pot fi identificate câteva tipuri principale care sunt prezentate în cadrul cursului. Capitolul se încheie cu o serie de recomandări utile în realizarea planului de afaceri, pentru a vă sprijini în realizarea unor planuri de afaceri relevante și utile.

3 Ce este planul de afaceri?

Documentul scris care rezultă în urma planificării este planul de afaceri. Un plan de afaceri poate fi privit ca un document care promovează o idee de afaceri către potențiali investitori și părți interesate. Un plan de afaceri este considerat de succes dacă prin intermediul lui se reușește identificarea celor mai importante oportunități și capacități de creștere ale companiei în mod realist și prezentarea acestora către persoanele interesate (Schwetje, Vaseghi, 2007).

Un plan de afaceri ar trebui să justifice și să descrie ideea de afaceri și posibilitățile de dezvoltare ale afacerii într-o manieră clară, corelată cu aspectele relevante urmărite de principalii utilizatori ai planului. Planul de afaceri nu trebuie doar să pună accent pe punctele forte ale companiei, ci să prezinte o analiză realistă a problemelor, riscurilor și obstacolelor aferente viitoarei activități a firmei (Schwetje, Vaseghi, 2007). De asemenea, trebuie propuse și discutate în detaliu soluții adecvate necesităților firmei.

Planul de afaceri nu se limitează numai la start-up-uri sau fondatori de companii. Planul de afaceri este util și companiilor mari pentru a-și clarifica direcția de acțiune pentru următorii ani. Planul de afaceri poate fi utilizat în mai multe momente ale ciclului de viață al unei afaceri:

- la lansarea ideii de afacere;
- activarea unui nou domeniu de afaceri;
- planificarea strategică curentă.

4 De ce să realizezi un plan de afaceri?

Realizarea unui plan de afaceri nu reprezintă o condiție necesară pentru demararea unei afaceri. Afacerile au început cu succes înainte ca planificarea să devină populară în cazul noilor companii, în jurul anilor ,70 (Karlsson, Honig, 2009). Antreprenorii celebri care nu au scris un plan de afaceri înainte de a-și începe afacerile sunt Bill Gates, Steve Jobs și Michael Dell. Timp și bani sunt cheltuiți de antreprenori pentru realizarea planurilor de afaceri, care ar putea fi cheltuiți pentru alte activități utile, cum ar fi căutarea de noi clienți sau stabilirea de relații bune cu furnizorii. Antreprenorii au răspuns cerințelor externe, realizând planuri de afaceri ca parte a unui act simbolic care îi ajută să dobândească legitimitate pentru acțiunile lor (Karlsson, Honig, 2009).

Multe universități se angajează în predarea planurilor de afaceri, iar unele dintre cele mai prestigioase organizează competiții de planuri de afaceri, inclusiv Harvard, Stanford, Wharton și MIT (Honig, 2004). Există, de asemenea, o multitudine de cărți dedicate explicării modului de redactare a planurilor de afaceri, care sugerează în mod obișnuit că planificarea este valoroasă și importantă pentru nouă firmă. Cu toate acestea, în timp ce planurile de afaceri par să ofere noilor afaceri o umbrelă de legitimitate, valoarea lor pentru antreprenori este mai puțin evidentă (Karlsson, Honig, 2009). O presupunere frecventă în literatura din domeniul antreprenorialului este că planurile de afaceri îmbunătățesc performanțele firmelor. Există de asemenea studii care susțin că relația dintre planurile de afaceri și performanță este deschisă îndoielii (Karlsson, Honig, 2009). Anecdotele bazate pe cazuri reale adaugă scepticism în ceea ce privește valoarea realizării planurilor de afaceri, deoarece acestea indică faptul că unii dintre cei mai de succes antreprenori nu au folosit planuri de afaceri în momentul în care și-au început afacerile. De exemplu, firme precum Microsoft, Dell Computers, revista Rolling Stone și Calvin Klein au început toate fără planuri de afaceri (Bhide, 2003).

Deoarece nu este clar susținută de dovezi empirice sau de practici de afaceri de succes, multitudinea de păreri cu privire la beneficiile utilizării planurilor de afaceri riscă să fie contestată (Karlsson, Honig, 2009). În consecință, antreprenorii pot aborda aceste păreri cu scepticism sau pot alege să realizeze planuri de afaceri fără a implementa în realitate obiectivele și activitățile planificate (Karlsson, Honig, 2009). Astfel, pregătirea planului de afaceri devine doar un exercițiu simbolic realizat pentru a fi pe placul părților interesate.

De ce alegem totuși să construim aceste planuri de afaceri? Planurile de afaceri sunt utile pentru:

- **Abordarea sistematică a afacerii** și astfel greșelile se pot identifica pe hârtie și nu doar în practică. Conceperea planului implică relații de tip cauză-efect și astfel efectele nedorite pot fi identificate cu mult înainte ca respectivele cauze să se manifeste la nivel real;

- **Un plus de încredere pentru întreprinzător**. Dacă toate scenariile pe care le implică un plan de afaceri au fost testate și nu au fost înregistrate probleme, înseamnă că planul este unul viabil. Ideea este solidă și are șansă de a reuși, asta ar fi concluzia alcătuirii planului până la sfârșit, concluzie care poate suplini uneori lipsa de experiență a întreprinzătorilor și chiar lipsa resurselor;

- Planul de afaceri reprezintă, în același timp, **o cerință a investitorilor externi** (creditori sau acționari potențiali). Aceștia trebuie să afle dintr-un plan de afaceri: în ce constă afacerea; motivele pentru care afacerea este profitabilă; capitalul necesar; rentabilitatea estimată.

Planul de afaceri permite anticiparea problemelor care pot apărea în cadrul realizării acestuia în realitate, dând șansa rezolvării din timp a problemelor. Planul de afaceri poate da o primă imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii; pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele să se fi produs efectiv. Întocmirea planului de afaceri permite:

- stabilirea realistă a necesarului de resurse și a surselor din care acestea pot fi obținute;
- încadrarea în timp a etapelor afacerii;
- coordonarea fazelor viitoare ale afacerii și rezolvarea eventualelor neconcordanțe.

Redactarea unui plan de afaceri necesită mult timp, dar este esențială dacă doriți să aveți o afacere de succes, care să supraviețuiască fazei de început. Procesul de redactare a unui plan de afaceri este util pentru a clarifica direcția de dezvoltare a firmei. Pentru a evidenția avantajele realizării unui plan de afaceri, prezentă în continuare patru motive pentru a scrie un plan de afacer (Ward, n.d.):

1. **Pentru a testa fezabilitatea ideii de afaceri**

Redactarea unui plan de afaceri este cel mai bun mod pentru a testa dacă este realizabilă o idee de afaceri. Dacă în etapa de realizare a planului de afaceri se observă că ideea de afaceri nu aduce beneficiile dorite, puteți economisi timp și bani.

Din păcate, mulți potențiali proprietari de afaceri sunt convinși că ideea lor privind un anumit produs sau serviciu este atât de bună, încât nu își alocă timpul necesar pentru a face cercetările necesare și pentru a realiza un plan de afaceri adecvat. Cu cât știți mai multe despre industria vizată, clienții potențiali și concurența, cu atât este mai mare probabilitatea ca afacerea să aibă succes.

2. **Pentru a oferi afacerii cea mai bună șansă de succes**

Redactarea unui plan de afaceri vă va sprijini în stabilirea obiectivelor operaționale și financiare ale noii afaceri, dar și detaliilor, precum bugetarea și planificarea pieței. Astfel, afacerea va beneficia de un start bun și mai puține probleme neprevăzute la început de drum. Analiza pieței și stabilirea strategiei de marketing sunt utile în procesul de stabilire a pieței țintă, a canalelor de distribuție, a prețurilor, a relației cu clienții și a modalităților de promovare.

3. **Pentru asigurarea finanțării**

Majoritatea firmelor noi au nevoie de capital pentru a-și începe activitatea, pentru a achiziționa echipamente sau proprietăți. Fără un plan de afaceri bine realizat, șansele de a obține finanțarea dorită sunt mici. De asemenea, un plan de afaceri actualizat oferă șansa obținerii unei finanțări și în cazul firmelor existente, care doresc să își dezvolte gama de produse sau să se extindă. Investitorii vor analiza întotdeauna riscul de neplată, iar analizele incluse într-un plan de afaceri pregătit corespunzător pot veni în sprijinul solicitantului de finanțare. Este nevoie de un document bine scris pe care investitorii să îl poată studia înainte de a-și asuma orice angajament de investiții.

4. **Pentru ca planificarea afacerii să poată fi realizată eficient**

Un plan de afaceri este esențial dacă vă gândiți să începeți o afacere, dar este, de asemenea, un instrument

important pentru întreprinderile existente. Afacerile sunt dinamice; se schimbă și se dezvoltă. Planul de afaceri inițial al firmei trebuie revizuit pe măsură ce stabiliți noi obiective. Revizuirea planului de afaceri vă poate ajuta, de asemenea, să vedeți ce obiective s-au îndeplinit, ce schimbări trebuie făcute sau ce direcții noi ar trebui să ia dezvoltarea firmei.

5 Ce trebuie să fac înainte de a scrie planul de afaceri?

Înainte de a scrie planul de afaceri, evaluați ideea de afaceri și decideți dacă aceasta are șanse de succes pornind de la următoarele aspecte principale:

- Analizați ideea de afaceri - Este viabilă ideea de afaceri? Există o piață pentru produsul sau serviciul propus? Afacerea merită să vă investiți timpul și banii?
- Analizați-vă - Sunteți gata să vă aventurați în afaceri? Aveți abilitățile necesare pentru a vă conduce afacerea cu succes?

Apoi, dacă considerați că ideea merită și sunteți pregătit, urmați următorii pași ("How to develop your business plan/business.gov.au," 2020):

1. **Determinați cui îi este adresat planul de afaceri**

Planul de afaceri are mai multe scopuri? Îl veți folosi intern sau veți implica părți externe, cum ar fi un investitor sau o bancă?

Identificarea scopului pentru care se elaborează planul de afaceri vă poate ajuta să dezvoltați planul pentru publicul potrivit. Nu presupuneți că utilizatorii planului de afaceri sunt interesați doar de partea financiară a afacerii. Aceștia vor analiza întreaga propunere.

2. **Începeți cu o cercetare**

Va trebui să luați destul de multe decizii cu privire la afacerea propusă, inclusiv structura acesteia, strategiile de marketing și finanțele. Cercetarea vă poate ajuta să vă dezvoltați obiective și ținte reale și realizabile. Este important să vă asigurați că cercetarea realizată este actualizată și exactă înainte de a le prezenta datele investitorilor, deoarece condițiile pieței se pot schimba în timp.

3. **Acordați atenție părții financiare**

Dacă afacerea există deja, investitorii urmăresc să afle dacă afacerea se află într-o poziție financiară stabilă. Aceștia doresc să afle de ce sumă de bani este nevoie pentru a implementa ideea de afacere, precum și cât reprezintă aportul propriu și la ce venituri vă așteptați. Este recomandat să fiți realiști, să evitați supra-evaluările dar totuși să includeți o sumă pentru cheltuieli diverse și neprevăzute.

4. **Scrieți rezumatul la sfârșit**

După de știți toate detaliile, rezumați principalele puncte ale planului de afaceri folosind cât mai puține cuvinte. Aceasta este oportunitatea de a atrage atenția asupra planului de afaceri, de a stârni interesul investitorului față de afacere.

5. **Solicitați sprijin dacă aveți nevoie**

Este nevoie de timp, cercetare și pregătire pentru a dezvolta un plan bine structurat și argumentat care să influențeze pozitiv investitorii. Dacă considerați că este necesar, puteți solicita ajutorul unui profesionist pentru a vă examina planul și a vă oferi sfaturi.

6. **Actualizați periodic planul**

Examinați regulat planul. Pe măsură ce afacerea evoluează, anumite strategii din planul de afaceri va trebui să se schimbe pentru a vă asigura că afacerea se îndreaptă în direcția corectă. Această activitate vă poate îmbunătăți șansele de succes în atingerea obiectivelor propuse.

7. **Protejați-vă planul**

În special în situația unor produse sau servicii inovatoare, se poate solicita semnarea unui acord de confidențialitate pentru a proteja informația. O altă variantă poate fi includerea în planul de afaceri a unei solicitări adresate cititorului privind confidențialitatea planului.

6 Care este scopul realizării planului de afaceri?

Planurile de afaceri sunt instrumente importante de management pentru afacerile aflate la început de drum. Un indiciu al importanței lor este că aproximativ 10 milioane de planuri de afaceri sunt realizate în fiecare an, la nivel mondial (Gumpert, 2002). Necesitatea realizării planurilor de afaceri este determinată de interesul diferiților factori interesați, implicați în procesul de inițiere a unei afaceri (Karlsson, Honig, 2009). De exemplu, este o practică frecventă solicitarea unui plan de afaceri de către investitori.

Planul de afaceri are trei categorii principale de utilizatori:

- angajații și managerii îl utilizează în activitatea curentă pentru a stabili obiective concrete, strategii, pentru a implementa aceste strategii, evalua implementarea;
- proprietarii (în ideea în care proprietarul nu este și manager, cum se întâmplă de cele mai multe ori în cazul inițierii unei afaceri) evaluează prin intermediul acestuia ideile pe care le au managerii, implementarea lor, riscurile asociate;
- investitorii și creditorii (business angels, bănci, etc) evaluează capacitatea de returnare a împrumuturilor de către firmă și activitatea firmei – pentru a identifica eventualele abateri de la plan și a evita eventualele riscuri de nerambursare a creditelor.

Planul de afaceri poate fi realizat cu diferite scopuri. Un scop ar putea fi obținerea de noi mijloace de investiții pentru dezvoltarea sau comercializarea unui produs. Un plan de afaceri de succes are trei caracteristici importante (Schwetje, Vaseghi, 2007):

- Obiectivele pe termen lung, mediu și scurt corelate între ele, clare, măsurabile, realizabile și realiste,
- Include o descriere a modului în care obiectivele pot fi atinse în condiții realiste,

- Planul de afaceri include aspect relevante care să răspundă așteptărilor investitorilor.

Este important să se stabilească în prealabil ce scop va servi un plan de afaceri și cui îi este adresat. În general, planurile de afaceri sunt întocmite pentru o utilizare extern sau internă firmei, după cum sunt prezentate mai jos (Schwetje, Vaseghi, 2007):

Utilizarea externă a unui plan de afaceri

Din punct de vedere extern, planul de afaceri reprezintă un instrument utilizat frecvent când se dorește obținerea unei finanțări. În plus, servește la securizarea relațiilor de afaceri existente sau planificate între firmă și părțile interesate. În funcție de tipul de finanțare și relațiile cu părțile interesate, diverse aspecte sunt tratate în moduri diferite într-un plan de afaceri.

- *Finanțarea din capital privat*

  De regulă, investitorii iau în considerarea finanțarea afacerilor care se bazează pe un plan de afaceri bine argumentat. Când studiază un plan de afaceri, investitorii sunt interesați în primul rând de aspecte relevante care demonstrează existența unei nevoi pe piață și posibilitatea de dezvoltare a afacerii. De asemenea, investitorii acordă o importanță deosebită modului în care și în ce perioadă de timp se va obține rentabilitatea investițiilor, de exemplu:

  - prin profit operațional sau
  - prin listarea companiei la bursă sau
  - prin fuziune și achiziție sau
  - printr-o răscumpărare de către managementul firmei.

  Pentru a garanta un randament ridicat al investițiilor, investitorii acordă o atenție deosebită:

  - Succesului companiei pe piață,
  - Fezabilității planului referitor la atingerea obiectivelor de afaceri,
  - Propunerii de produse/ servicii care se diferențiază de oferta concurenței,
  - Calității și experienței echipei de conducere.

- *Finanțare prin credite bancare*

  Băncile pun accent de obicei pe o întrebare principală: când și cum se va realiza rambursarea creditelor și a dobânzilor? Pentru a minimiza riscurile, băncile solicită, de regulă, garanții. De aceea, cererile de credite bancare trebuie să include mai mult decât un istoric al firmei. Astfel, băncile cer tot mai des planuri de afaceri atunci când analizează cererile de credite. Băncile urmăresc ca planurile de afaceri să ofere informații despre: strategia firmei, managementul, organizația, piața, concurenții, produsele și situația financiară actuală și viitoare a firmei.

- *Alianțe strategice*

  Formarea de alianțe strategice între companii în cadrul proiectelor de cercetare, proiectare de produse, marketing etc., capătă tot mai mult importanță. O alianță strategică apare de obicei ca o consecință a nevoii de:

  - sprijin financiar sau
  - acces la canale de distribuție bine stabilite.

  O astfel de alianță poate avea succes peste câțiva ani în beneficiul tuturor părților implicate. Totuși, majoritatea companiilor solicită un plan de afaceri înainte de a accepta orice relații de afaceri sau obligații pe termen lung în cadrul unei alianțe strategice.

- *Fuziuni și achiziții*

  Achizițiile prezintă o alternativă pentru extinderea companiei, în timp ce vânzarea unei companii poate fi văzută ca o ieșire dintr-o criză de solvabilitate. Companiile care urmăresc să realizeze o achiziție solicită, de obicei, un plan de afaceri detaliat care să susțină evaluarea și selecția candidaților. În mod similar, candidatul la achiziție va fi interesat de planurile pe termen lung ale oricărei companii achizitoare, pentru a-și asigura și proteja propriile interese pentru viitor. Această informație este, de asemenea, obiectul unui plan de afaceri.

- *Relațiile dintre clienți și marketing*

  Câștigarea unui client major sau a unui acord cu un furnizor este un pas deosebit de crucial pentru succesul multor companii aflate în dezvoltare. Majoritatea companiilor mari, însă, sunt foarte rezervate și precaute înainte de a începe negocierile cu firme mici și necunoscute. În astfel de cazuri, un plan de afaceri convingător poate clarifica îndoielile și se poate dovedi decisiv pentru a inspira încredere, pentru a deschide negocieri și a lua decizii. Prin urmare, planurile de afaceri ajută eficient la deschiderea ușilor către potențiali clienți, piețe și furnizori.

Utilizarea internă a planului de afaceri

Un plan de afaceri servește, de asemenea, ca un instrument de management valoros al companiei din punct de vedere intern. Un plan de afaceri elaborat și actualizat în mod sistematic, cu o perspectivă profundă asupra tuturor problemelor de afaceri, ajută conducerea să planifice eficient dezvoltarea companiei și pregătește măsurile de modificare necesare într-un mod structurat. Un astfel de plan de afaceri poate servi drept ghid pentru luarea deciziilor zilnice și ca instrument de control în gestionarea activității curente.

Realizarea planului de afaceri de către echipa de management asigură un angajament față de obiectivele companiei, aspect deosebit de important pentru implementarea cu succes a planului.

7 Care sunt tipurile de planuri de afaceri?

Multă lume își pune întrebarea „Cât de detaliat ar trebui să fie planul de afaceri?" La această întrebare nu există, din păcate, niciun răspuns standard și nici o formula (Schwetje, Vaseghi, 2007). Cât de detaliat ar trebui să fie planul de afaceri depinde doar de scopul și necesitatea din spatele acestuia, precum și de complexitatea activității specifice. În general, se face distincție între trei tipuri principale de planuri de afaceri (Schwetje, Vaseghi, 2007):

- planul de afaceri scurt: Un plan de afaceri scurt are de obicei aproximativ 10-15 pagini. Este cea mai potrivită variant pentru companiile tinere aflate într-o etapă timpurie a dezvoltării lor. Chiar dacă este un plan de afaceri „scurt", informațiile solicitate trebuie transmise într-un mod complet și adecvat. Scopul final este de a convinge potențialii investitori că înțeleagă afacerea și piața.

Pentru o companie existentă, care are deja un istoric, un plan de afaceri scurt nu are sens decât dacă anumite oportunități de investiții trebuie aprobate în prealabil, pentru a pregăti ulterior un plan de afaceri extins pe baza versiunii scurte.

- planul de afaceri extins: Planul de afaceri extins este de obicei de aproximativ 20 până la 40 de pagini. Acest tip de plan de afaceri descrie problemele de afaceri ale companiei mult mai profund și mai detaliat decât ar face un plan de afaceri scurt. Cu cât capitalul necesar este mai mare, cu atât este mai interesant acest tip de plan de afaceri. Dacă, de exemplu, aveți nevoie de 5 milioane de euro pentru construcția unei noi instalații industriale inovatoare, adică faceți eforturi pentru credite pe termen lung, ar fi recomandabil să se pregătească un plan de afaceri extins. Un astfel de plan de afaceri ar trebui să conțină o analiză detaliată a pieței, a veniturilor și cheltuielilor. Este recomandată de obicei realizarea unei previziuni financiare pentru o perioadă de 5 ani.

- planul operațional de afaceri: Pentru companiile existente, un plan de afaceri poate servi echipei de management ca un instrument operativ. Un astfel de plan sprijină respectarea obiectivelor strategice ale firmei. Planurile operaționale de afaceri sunt foarte lungi și detaliate, de obicei cuprinzând peste 40 de pagini, în unele cazuri chiar depășind 100 de pagini.

Deși un plan de afaceri are mai multe scopuri și posibili utilizatori, cele mai multe sunt realizate pentru a obține o finanțare. Hodgetts și Kuratko (2001) consideră că planul de afaceri este documentul minim cerut de orice finanțator. De exemplu, majoritatea business angels solicită un plan de afaceri înainte de a lua în considerare investițiile.

Prin urmare, planul de afaceri este primul contact important pe care un potențial finanțator îl are cu antreprenorul. Planul de afaceri oferă antreprenorului prima și adesea singura șansă de a impresiona surse potențiale de finanțare prin calitatea propunerii (Mason, Stark, 2004). Decizia potențialului finanțator de a trece dincolo de răsfoirea planului de afaceri pentru a examina detaliat propunerea va depinde de calitatea planului de afaceri utilizat pentru a susține propunerea de finanțare (Mason, Stark, 2004). În literature de specialitate se evidențiază faptul că utilizatori diferiți ai planului de afaceri vor urmări aspecte diferite în acest document, deși există și elemente comune care sunt de interes pentru toata lumea (ex. profitul potențial, viabilitatea investiției, riscurile).

8 Cum să realizezi un plan de afaceri bun?

Așadar, planificarea poate fi cheia succesului în afaceri atât în cazul unui start-up cât și a unei afaceri care există deja. Planul de afaceri ("How to develop your business plan | business.gov.au," 2020):

- Poate fi util în stabilirea priorităților. Acesta oferă direcția afacerii, este util în definirea obiectivelor, identificarea strategiilor necesare atingerii obiectivelor.
- Oferă control asupra afacerii. Procesul de planificare este util pentru a identifica factorii care pot afecta succesul afacerii. Dacă afacerea există deja, vă ajută să identificați ce funcționează și ce puteți îmbunătăți.
- Este esențial în obținerea finanțării. Investitorii trebuie să înțeleagă afacerea, motiv pentru care solicită frecvent un plan de afaceri.

Chiar dacă planul de afaceri este un document frecvent utilizat în lumea de business, de multe ori acesta este realizat superficial. Se întâmplă frecvent să apară confuzia între un plan de afaceri și un plan de marketing. Un plan de afaceri prezintă afacerea în ansamblul ei, nu doar aspectele legate de piață, chiar dacă acestea sunt foarte importante. Planul de afaceri prezintă valoarea realizată și oferită clienților, de ce există firma pe piață, arhitectura sau scheletul firmei.

Un plan de afaceri bun este dezvoltat de oameni cu cunoștințe și experiență profunde, care au o mentalitate strategică, au o viziune clară despre locul în care doresc să fie și cum pot ajunge acolo și au un plan bine pus la punct. Câteva puncte cheie care ar trebui incluse într-un plan de afaceri bine conceput sunt ("How To Build A Billion Dollar Business Plan: 10 Top Points," n.d.):

1. Descrieți concis și precis de ce firma este relevantă. Care este nevoia care dorește să o acopere?
2. Prezentați obiectivele propuse și modalitatea de atingere a acestor obiective.
3. Prezentați starea generală a pieței și tendințele importante.
4. Explicați de ce credeți că clienții vor cumpăra produsul sau serviciul.
5. Descrieți detaliat potențialii clienți.
6. Prezentați cine sunt concurenții și avantajele oferite de aceștia.
7. Descrieți oferta de produse sau servicii, cu accent pe modul în care se diferențiază de concurență.
8. Oferiți o imagine de ansamblu asupra resurselor necesare, inclusiv resursele umane necesare pentru a realiza activitatea propusă.
9. În partea financiară puteți include trei variante de plan: pesimist, optimist și realist, demonstrând astfel că sunteți prevăzători și ați luat în calcul toate posibilitățile.

Pentru antreprenor afacerea este de interes și foarte importantă, dar pentru un finanțator planul de afaceri nu este decât unul dintre multe altele. Așadar, prin planul de afaceri trebuie să câștigați aprobarea persoanei care citește și să-i păstrezi interesul. Pentru a face acest lucru (Blackwell, 2011):

- fiți clari: Persoana care citește planul de afaceri este ocupată, are de multe ori alte probleme de rezolvat și te judecă în mod conștient sau inconștient după modul de exprimare. Prin urmare se recomandă să folosiți un limbaj ușor de urmărit și de înțeles, evitați frazele prea lungi, asigurați-vă că frazele au legătura una cu alta, utilizați moderat adjectivele, folosiți spații și alineate unde este cazul.

- fiți conciși: Dacă investitorul se plictisește în timp ce citești planul de afaceri, este puțin probabil să sprijine afacerea. Așa că includeți în planul de afaceri doar esențialul.

- urmăriți logica documentului: Ideile prezentate vor fi mai ușor de urmărit și vor avea mai mult impact dacă între ele există o legătură logică. Asigurați-vă că ceea ce ați menționat într-un capitol se corelează cu ce ați scris în altă parte.

- fiți veridici: nu exagerați.

- susțineți partea descriptivă cu cifre, acolo unde este posibil: Investitorul care citește planul este interesat de cifre. Cuvintele au impact mai mare dacă sunt susținute de calcule cât mai clare și exacte. Deci, încercați să cuantificați oriunde puteți.

9 Exemple de folosire a planului de afaceri pentru obținerea finanțării

Start-up Nation este unul dintre cele mai cunoscute și atractive programe de finanțare din ultimii ani, din România. Prin acest program se dorește stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea performanțelor economice ale acestora, cu prioritate în zonele geografice mai puțin dezvoltate economic, în care densitatea IMM-urilor este redusă comparativ cu media europeană, crearea de noi locuri de muncă, inserția pe piața muncii a persoanelor defavorizate, șomerilor și absolvenților ("Startup Nation – MEEMA – Mediul de Afaceri," n.d.). Bugetul estimativ pentru anii 2019 și 2020 este de 2.000.000.000 lei/an, iar prin implementarea programului se estimează acordarea de ajutor unui număr de maxim anual 10.000 de beneficiari. Pentru a putea beneficia de finanțarea nerambursabilă de maxim 200.000 de lei/ proiect, doritorii trebuie să completeze un plan de afaceri.

Prezentăm în continuare câteva povești de succes, afaceri care au obținut finanțarea dorită prin Start-up Nation, pe baza planului de afaceri. Aceste povești sunt reale, preluate de pe site-ul oficial al Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat.

Cabina fotografică mobilă Party Pixel

Proiectul cabinei fotografice a pornit la drum cu sprijinul unei finanțări nerambursabile în cadrul proiectului Start-Up Nation, derulat de Ministerul pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat. Party Pixel oferă cabine fotografice profesionale și mobile pentru evenimente personale sau corporate. Firma pune la dispoziția clienților săi fotografii, accesorii, elemente de decor (props-uri), personalizare grafică, precum și asistență tehnică permanentă pe durata desfășurării evenimentului.

„Cunoșteam prețurile echipamentelor, tehnologia și cam care ar putea să fie traiectoria unei afaceri cu cabine

fotografice, motiv pentru care nu m-am gândit să investesc într-o pasiune", a mărturisit antreprenorul. „Șansa oferită însă prin programul Start-Up Nation a reușit să îmi deschidă un drum chiar în clipa în care nu m-aș fi gândit că se va întâmpla", a adăugat reprezentantul Party Pixel despre aplicarea la Start-Up Nation.

„Cel mai important pas a fost făcut, cu ajutorul Start-up Nation, mai departe cred că proiectul are mari șanse să fie sustenabil pe termen lung", a mai declarat reprezentantul Party Pixel.

Sursă: ("Startup Nation – MEEMA – Mediul de Afaceri," n.d.)

Producătorul român de ciocolată personalizată CAT LOGO CHOCOLATE

În 2018, firma S.C. Cat Logo Chocolate S.R.L. a fost desemnată de către A.I.M.M.A.I.P.E. Mureș una dintre firmele Start-Up Nation de succes. Realizările și unicitatea ideii de business a producătorului târgumureșean sunt apreciate din ce în ce mai mult și demonstrează că orice poveste, dacă este tratată cu seriozitate, are succes.

Povestea Cat Logo Chocolate a pornit de la dorința administratorului Alin Mureșan de a lucra pe cont propriu și a dezvolta ideea care i s-a părut cea mai ofertantă: prelucrarea ciocolatei în forme și personalizarea acesteia. „Neavând capitalul necesar, Start-up Nation a fost șansa", a mărturisit antreprenorul. Astfel demarat, visul lui Alin Mureșan a început să capete formă, apărând primele comenzi pentru evenimente corporate sau lansări de produse, în scurt timp firma reușind să-și contureze o imagine puternică pe piața românească.

În prezent, producătorul român are un portofoliu extins de clienți. Printre clienții fideli ai Cat Logo Chocolate, se regăsesc Forbes România, Combinatul Azomureș, Antibiotice Iasi, Viggo by Cătălin Botezatu, Materom piese auto Târgu Mureș, Aliat Exclusive dealer Range Rover, Jaguar, Auto Shunn Timișoara dealer Mercedes, Eximprod Buzău și alții.

Sursă: ("Startup Nation – MEEMA – Mediul de Afaceri," n.d.)

Ferma de melci RuSeVi

O familie din județul Brașov a transformat o idee într-o afacere, beneficiind, la început de drum, de sprijinul programului Start-Up Nation. În țară, există doar alte patru fabrici cu același profil.

Proiectul fermei de melci RuSeVi a fost selectat în cadrul programului derulat de Ministerul pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenoriat și i-a adus antreprenorului român echipamentele necesare pentru prelucrarea melcilor și obținerea produselor finite din carne de melci.

„Activând într-un sector unic", a declarat Elena Rusandra Illyes, administratorul S.C. RUSEVI HELIX S.R.L., „atât proiectarea, cât și confecționarea acestor utilaje este extrem de costisitoare. Achiziția acestor echipamente a fost primordială în pornirea afacerii."

Antreprenorul brașovean intenționează să obțină o varietate de produse din melci cu utilizare atât în industria alimentară, cât și în aria cosmetică și farmaceutică. „Dorim să ne dezvoltăm, în viitorul apropiat. Ne vom concentra atenția și pe inovație de produse din subprodusele obținute în urma prelucrării melcilor", au declarat reprezentanții RUSEVI.

Din prelucrarea moluștelor, antreprenorul român obține produse din carne de melci și cochilii. Un alt produs finit din melci este preparat pe baza unei rețete din bucătăria franțuzească.

Sursă: ("Startup Nation – MEEMA – Mediul de Afaceri," n.d.)

10 Teme și întrebări

1. De ce sunt utile planurile de afaceri?
2. Cine sunt utilizatorii planului de afaceri?
3. Cu ce scop se poate realiza planul de afaceri?
4. Care sunt principalele trei tipuri de planuri de afaceri?
5. Aveți o idee de afacere? Care este aceasta?
6. Pentru ideea de afacere identificată, este necesară realizarea unui plan de afaceri? Dacă da, în ce condiții? Care ar fi scopul urmărit? Cine considerați că trebuie să realizeze planul de afaceri?

11 Bibliografie

1. Bhide, A., 2003. The origin and evolution of new businesses. Oxford University Press.
2. Blackwell, E., 2011. How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan. Kogan Page Publishers.
3. Gumpert, D.E., 2002. Burn your business plan. Needham MA Lauson Publ.
4. Hodgetts, R.M., Kuratko, D.F., 2001. Entrepreneurship: A contemporary approach. South-Western/Thomson Learning.
5. Honig, B., 2004. Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. Acad. Manag. Learn. Educ. 3, 258–273.
6. Karlsson, T., Honig, B., 2009. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. J. Bus. Ventur. 24, 27–45.
7. Mason, C., Stark, M., 2004. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. Int. Small Bus. J. 22, 227–248.
8. Schwetje, G., Vaseghi, S., 2007. The business plan: how to win your investors' confidence. Springer Science & Business Media.
9. ***, How To Build A Billion Dollar Business Plan: 10 Top Points [WWW Document], n.d. URL https://www.forbes.com/sites/alanhall/2012/08/26/how-to-build-a-billion-dollar-business-plan-10-top-points-2/#672d60cb12a2 (accessed 2.28.20).

10. ***, How to develop your business plan | business.gov.au [WWW Document], 2020. URL https://www.business.gov.au:443/planning/business-plans/how-to-develop-your-business-plan (accessed 2.28.20).

11. ***, Startup Nation – MEEMA – Mediul de Afaceri, n.d. URL http://www.imm.gov.ro/ro/mmaca-etichete/startup-nation/ (accessed 2.28.20).

12. ***, Ward, S., n.d. https://www.thebalancesmb.com/why-write-a-business-plan-2948013 [WWW Document]. The Balance Small Business. URL https://www.thebalancesmb.com/why-write-a-business-plan-2948013 (accessed 2.28.20).

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 7: Planul de afaceri – ideea afacerii (modelul de afaceri)



1 Introducere

În dorința de a iniția o afacere, antreprenorul este important să se gândească la modul cum va funcționa afacerea sa înainte de a investi resurse și de a scrie planul de afaceri. În acest sens este bine să conceapă modelul de afaceri care să-i ofere răspunsuri la probleme cum sunt: modul în care va concura; cum îşi va folosi resursele; cum va colabora cu alte firme; cum va interacționa cu consumatorii; cum va crea valoare și profit. În acest capitol de curs veți găsi cunoștințele necesare pentru a vă dezvolta competența conceperii unui model eficient de afaceri. Pentru ca modelul de afaceri al firmei să funcționeze este necesar ca aceasta să aibă la bază interacțiunea cu alte firme.

Exemplu: Pentru ca modelul de afaceri al firmei eMAG să fie posibil, aceasta trebuie să colaboreze cu furnizorii, cu firmele de transport, cu consumatorii. Dacă furnizorii nu ar livra produse în pas cu noutățile tehnologice și în funcție de cerințele (comenzile) clienților, atunci firma eMAG ar suporta cheltuieli de depozitare şi nu ar putea onora rapid și la prețuri competitive comenzile primite. De aceea firma colaborează cu partenerii săi de afaceri şi îi motivează.

2 Tipuri de modele de afaceri. Importanța modelelor de afaceri Modele standard (comune) de afaceri;

Modelele standard de afaceri se referă la folosirea unor modalități de acțiune existente pe piață (deci utilizate și de alte firme) cu scopul de a crea valoare; multe modele standard se folosesc deja de mai mult timp. Astfel, multe modele de afaceri folosite de firmele care desfășoară activități numai pe Internet (online) au fost inițial concepute și folosite de către firmele care au afaceri "offline" și transferate ulterior pe Internet (Barringer and Ireland, 2016).

Exemple:

1. Firma Amazon nu a inventat un model de afaceri nou. Ea a preluat modelul de afaceri creat și folosit de firmele care livrează comenzile prin poștă și l-a transferat pe Internet.

2. Firma eBay (firmă de licitații online) nu a inventat modelul de afaceri pentru licitații, întrucât acesta a fost folosit de alte firme cu mult timp în urmă. Această firmă a transpus însă acest model de afaceri pe Internet.

Ceea ce au făcut firmele Amazon.com și eBay este comun pentru firmele antreprenoriale de succes și anume alegerea unui model standard de afaceri și elaborarea unor căi noi de a produce valoare.

3 Modele neconvenționale de afaceri.

Modele neconvenționale de afaceri sunt modele de afaceri care nu îndeplinesc caracteristicile unui model standard de afaceri pentru că ele schimbă modul în care se derulează afacerile într-un domeniu sau pe o nișă de piață (Barringer and Ireland, 2016).

Exemple de firme care folosesc modele neconvenționale de afaceri:

1. Firma Dell folosește modelul de vânzare directă la clienți a computerelor, fapt care permite configurarea propriului computer; a introdus conceptul de a cumpăra un computer (inițial prin telefon, iar apoi pe Internet), clientul având posibilitatea să-și configureze computerul pe care îl plătește înainte de a fi asamblat, iar livrarea se face prin firme de curierat rapid. Modelul de afaceri standard care a fost schimbat: computerele erau asamblate, livrate la un magazin și așezate pe rafturi în așteptarea clienților, nefiind posibilă configurarea computerelor conform nevoilor clienților întrucât se asamblau înaintea cumpărării.

2. Firma Uber conectează rapid călătorii cu proprietarii automobilelor care doresc să efectueze curse, fiind prima

firmă care a oferit clienților o aplicație prin care aceștia sunt conectați cu proprietarii automobilelor care doresc să efectueze curse. Avantajele oferite sunt automobile mai curate, evitarea neplăcerilor cauzate de găsirea unui taxi, plata directă pe Internet, timp de
așteptare redus. Modelul de afaceri standard care a fost schimbat: serviciile oferite de firmele de taximetrie.

Nu există un model de afaceri perfect și nici reguli care să indice felul în care trebuie să concureze firmele în diferite domenii. De aceea este foarte riscant pentru antreprenori să considere că pot avea succes prin simpla copiere a modelului de afaceri al altei firme pentru că este dificil de stabilit care este modelul de afaceri folosit, iar acesta depinde de resursele şi competențele firmei respective (Borza et al., 2009).

Este important ca antreprenorul să conceapă un model de afaceri întrucât acesta constituie o extindere a analizei fezabilității, adică oferă răspuns la întrebarea "are sens afacerea?"; canalizează atenția asupra felului în care toate elementele afacerii se corelează şi permit funcționarea firmei, respectiv descrie de ce participanții la afacere doresc să conlucreze.

Exercițiu: În cadrul echipelor de lucru constituite încercați prin brainstorming să formulați câteva idei privitor la tipul modelului de afaceri pe care doriți să-l folosiți pentru afacerea voastră. În acest scop reflectați la posibilitatea de a folosi un model standard, căutând câteva căi pentru a crea valoare suplimentară sau concepeți un model de afaceri neconvențional. Oricare ar fi opțiunea echipei încercați să explicați de ce ați făcut alegerea respectivă.

4 Cum se elaborează modelele de afaceri?

Cu ajutorul lanțului valorii se poate explica felul în care se elaborează un model de afaceri.

Lanțul valorii oferă o imagine de ansamblu asupra tuturor activităților necesare obținerii unui produs sau a unui serviciu, chiar dacă o parte dintre acestea sunt efectuate de către alte firme. Cunoașterea lanțului valorii unui produs/serviciu permite identificarea unor căi prin care antreprenorul poate crea valoare suplimentară.

Analiza lanțului valorii este utilă firmelor noi pentru a identifica oportunități de afaceri şi pentru a înțelege cum se elaborează un model de afaceri. Majoritatea produselor/serviciilor se obțin într-un lanț al valorii complex, care implică mai multe firme şi de aceea lanțul valorii tinde a fi identificat cu un produs/serviciu şi nu cu o firmă.

Antreprenorii analizează lanțul valorii unui produs/serviciu existent pentru a identifica dacă acesta poate fi eficientizat și dacă poate fi creată valoare suplimentară, focalizându-se pe:

- ✓ o singură activitate primară de pe lanțul valorii (cum ar fi marketing și vânzări)
- ✓ pe interfața între două faze ale lanțului valorii, de exemplu interfața între operațiile necesare fabricării unui produs şi logistica în afara firmei (activitățile de depozitare şi livrare)
- ✓ pe una din activitățile de susținere (cum ar fi managementul resurselor umane)

Dacă lanțul valorii unui produs poate fi îmbunătățit în oricare din direcțiile menționate, atunci poate fi o oportunitate crearea unei firme noi care să realizeze activitatea respectivă (Scarborough and Cornwall, 2016).

Expunem în cele ce urmează componentele unui model de afaceri eficient.

5 Strategia firmei (felul în care firma acționează)

Strategia firmei descrie modul cum concurează o firmă comparativ cu concurenții săi și componentele ei sunt: misiunea firmei, diversificarea produselor/serviciilor şi a piețelor, diferențierea produselor/serviciilor, piața țintă.

Misiunea firmei: definește scopul înființării firmei, descrie prin ce se diferențiază firma de alte firme, exprimarea ei

are în vedere cultura și valorile firmei și este necesar să fie provocatoare și realizabilă.

Exemplu: Misiunea firmei Zynga este: "Conectarea oamenilor prin intermediul jocurilor". Firma produce jocuri de socializare (FarmVille, Texas HoldEm Poker etc) care pot fi practicate pe platformele de socializare Facebook și Google+. Deși formularea misiunii acestei firme este scurtă, totuși direcționează felul în care celelalte elemente ale modelului său de afaceri trebuie configurate. Firma se focalizează pe jocuri (nu pe alte afaceri), acestea vor fi de socializare, adică vor fi concepute pentru a fi jucate cu alte persoane.

Diversificarea produselor/serviciilor și a piețelor: antreprenorul este necesar să stabilească produsele/serviciile pe care dorește să le ofere și piețele pe care să acționeze. Majoritatea firmelor au la început un număr restrâns de produse/servicii, iar pe măsură ce situația financiară se îmbunătățește caută noi oportunități (produse și piețe noi).

Exemple:

a) Firma Amazon.com şi-a început activitatea ca librărie pe Internet, iar ulterior şi-a extins activitatea şi cu alte produse.

b) Firma Yahoo şi-a început activitatea prin oferirea gratuită a serviciului de căutare pe Internet, cu intenția de a vinde spațiu publicitar pe siteul său. Acest model de afaceri a funcționat foarte bine până în anul 2000 când a explodat comerțul electronic şi veniturile din publicitate s-au redus. Firma Yahoo şi-a revizuit modelul de afaceri prin includerea mai multor servicii de bazate pe abonament pentru a genera venituri mai mari.

6 Diferențierea produselor/serviciilor

Diferențierea produselor/serviciilor pe care reușește să o realizeze antreprenorul poate să atragă clienții în detrimentul produselor/serviciilor oferite de concurenți. Această diferențiere se poate manifestă sub forma avantajelor pe care le aduce un produs și nu atât pe caracteristicile acestuia.

Exemplu: ZUCA (www.zuca.com) este un ghiozdan pe role care a fost conceput ca o alternativă la ghiozdanele tradiționale. Produsul are două elemente de diferențiere: exclude durerile de spate prin fixarea ghiozdanului pe role și este suficient de solid încât un copil sau chiar un adult se poate așeza pe el. Pe siteul firmei apar poze cu copii care șed pe ghiozdan în timp ce așteaptă autobuzul. Aceste elemente de diferențiere stau la baza deciziei părinților de a cumpăra aceste produse în locul altora.

7 Piața țintă

Piața țintă constă dintr-un grup de consumatori cu interese similare. Până reușesc să se facă cunoscuți și să aibă clienți, antreprenorii trebuie să identifice o nișă de piață căreia să i se adreseze și să nu se orienteaze spre toată piața.

Exemplu: Piața țintă a firmei Zynga este formată din persoane pasionate de jocuri online.

> *Exercițiu: În cadrul echipelor de lucru constituite și pentru modelul de afaceri la care v-ați gândit încercați să stabiliți strategia afacerii. În acest scop reflectați asupra misiunii afacerii voastre, a gradului de diversificare pe care îl doriți, a elementelor de diferențiere față de concurenții principali și a pieței țintă.*

8 Resursele strategice ale firmei

Resursele strategice ale firmei constau în competențele esențiale și activele importante ale firmei nou înființate. O firmă este necesar să aibă o cantitate suficientă de resurse pentru ca modelul ei de afaceri să poată funcționa, dar antreprenorul va reuși să le dobândească treptat.

Competențele esențiale ale firmei pot fi: cunoștințe tehnice, procese eficiente, relații cu consumatorii bazate pe încredere, cunoștințe de proiectare a produselor, un nivel înalt al moralului angajaților, pasiunea pentru afacere. Ele sunt importante deoarece determină ceea ce firma poate să facă și de aceea majoritatea antreprenorilor includ în modelul de afaceri două sau trei competențe esențiale.

Exemple:

1. Multe firme de producție care vând produse nu desfășoară procesul de fabricație pentru că aceasta nu constituie o competență esențială. În schimb firma poate avea competențe esențiale în domenii cum ar fi designul produselor și marketingul.
2. Netflix are o competență esențială în managementul lanțului logistic, fără de care modelul său de afaceri nu ar putea funcționa.

9 Activele importante ale firmei

Activele importante ale firmei sunt active care fac posibilă derularea afacerii. Activele pot fi:
fizice (spații, echipamente, vehicule, rețele de distribuție), intelectuale (licențe, mărci, drepturi de autor, reputație), financiare (lichidități, linii de credit, angajamentele investitorilor) și umane (antreprenorul, angajații).

Exemple:

1. Antreprenorii care desfășoară comerț cu amănuntul au nevoie de resurse fizice (magazine, depozite, rețele de distribuție) și de resurse umane.
2. Firma Uber se bazează pe active intelectuale, adică o platformă bazată pe tehnologia IT prin care se conectează clienții cu șoferii dispuși să efectueze curse. Firma nu are printre angajați șoferii care efectuează cursele și nici nu deține un parc auto propriu.

Exercițiu: În cadrul echipelor de lucru constituite și pentru modelul de afaceri la care v-ați gândit încercați să stabiliți resursele de care aveți nevoie. În acest scop reflectați asupra competențelor esențiale care v-ar fi utile și a activelor pe care este necesar să vi le asigurați și felul în care veți reuși să vă diferențiați prin acestea față de concurenți.

10 Rețeaua de parteneriate

Firmele noi nu au resurse suficiente pentru a desfășura toate activitățile necesare funcționării modelului de afaceri, fapt pentru care sunt nevoite să se bazeze pe parteneri. În majoritatea cazurilor antreprenorii nu doresc să desfășoare în cadrul firmei toate activitățile care ar fi necesare, întrucât se află în afara competențelor esențiale sau a ariei lor de expertiză.

Exemplu: Firma Dell se diferențiază de concurenții săi prin competențele de asamblare a computerelor, dar nu fabrică componente, ci le cumpără de la firma Intel. Firma Dell ar putea să încerce fabricarea lor, dar nu are o competență esențială în domeniu. Pentru transportul produselor la consumatori firma Dell colaborează cu firmele de curierat rapid (UPS și FedEx) pentru că ea nu are o competență esențială în acest domeniu.

Cele mai frecvente tipuri de parteneriate pe care le stabilesc antreprenorii sunt cu furnizorii, dar pot intra și în colaborări de tipul alianțelor strategice sau în diferite rețele (Scarborough and Cornwall, 2016).

11 Interfața cu clienții

Interfața cu clienții se referă la felul în care antreprenorii vor vinde sau vor servi clienții, adică direct, prin intermediari sau combinat, aceasta depinzând foarte mult de domeniul de activitate al firmei.

Exemple: a). La afacerile de comerțul cu amănuntul interfața cu consumatorii este realizată în mai multe moduri: în magazine fizice, online sau combinat.

b). La afacerile din domeniul hotelier, interfața cu clienții se poate face în mai multe moduri, adică aceștia pot opta pentru modalitatea de rezervare a camerelor direct pe site-ul hotelurilor sau prin intermediari, adică platforme online de rezervare (booking.com, airbnb.com etc).

c) Mai multe modele de interfață cu clienții se pot folosi și în cazul afacerilor de alimentație publică (restaurante), clienții putând opta pentru servirea la masă, servirea „take away" sau livrare la domiciliu prin comenzi depuse pe platforme online.

Exercițiu: În cadrul echipelor de lucru constituite și pentru modelul de afaceri la care v-ați gândit încercați să stabiliți partenerii de care aveți nevoie pentru ca afacerea să poată funcționa și modalitățile prin care veți asigura interfața cu clienții. Precizați care vor fi elementele de diferențiere față de concurenți.

12 Exemplu de model de afaceri

Bogdan, când a conceput modelul de afaceri pentru firma sa (Captain Bean) a studiat concurența și piața, iar după o analiză mai generală a fezabilității afacerii sale s-a hotărât să ofere cafea în varianta „to go". Captain Bean este despre comunitate și interacțiuni, despre o cafea „to go" care te va ghida înspre descoperirea orașului. Este momentul tău petrecut în compania cafelei, un moment pe care îl poți savura oriunde dorești. Clienții noștri sunt căpitanii fiecărei zile! (apare pe pagina de Internet a firmei). Principalele valori ale firmei sale sunt: calitate la un preț bun, servire ca la carte, grijă pentru comunitate.

Principalul element de diferențiere urmărit de Bogdan a fost locația unde vinde cafea (o bicicletă amplasată pe stradă în fața magazinului Central din orașul nostru, pe care a amenajat-o el cu ajutorul tatălui său), adică în locuri publice și calitatea cafelei. Afacerea a început în anul 2014 cu un espressor și doi barista, iar cinci ani mai târziu a ajuns să dețină un lanț de cafenele pe piața internă. Treptat și-a diversificat oferta de produse, în sensul că, prin inovare a dezvoltat gama de băuturi pe bază de cafea, pentru a satisface toate gusturile și a completat oferta cu alte produse care se pot asocia în consum cu o cafea: cookies, croissante, batoane vegan-friendly, mixuri de fructe şi nuci, precum şi băuturi răcoritoare, cu sau fără cofeină, ceai și apă. De asemenea a diversificat piețele, participând la diverse evenimente organizate în cadrul firmelor, inițial cu un stand (bar mobil), după care a deschis și standuri permanente în mai multe clădiri de business din oraş; principalele avantaje ale barurilor mobile fiind: spațiu necesar de numai 2.5 m^2, personal redus (doi barista), servire rapidă, meniuri personalizate după gustul participanților la eveniment, adecvate pentru orice tip de eveniment (petrecere privată, vernisaj, lansare de produs, expoziție, conferință etc).

Resursele strategice pe care le folosește Bogdan sunt: competențele pe care le-a dezvoltat (pasiunea pentru afacere, moralul înalt al angajaților și motivația acestora), resurse fizice (standurile de la care se prepară și se vinde cafeaua, angajații, reputația de care se bucură). Partneriatele pe care le-a stabilit treptat, pe măsura funcționării firmei, sunt cu furnizorii, cu centre de business în care și-a amplasat standuri permanente, cu firme care îl solicită pentru a participa cu stand mobil la diferite evenimente.

Interfața cu clienții este directă, prin servirea clienților la standurile sale.

mergi la sumar

13 Teme și întrebări

Pentru a vă convinge că ați înțeles conținutul unui model de afaceri, respectiv a importanței diferențierii față de modelele de afaceri ale concurenților, acestea fiind esențiale pentru ca antreprenorul să poată avea o afacere viabilă și sustenabilă, vă propunem câteva întrebări pentru verificarea cunoștințelor, precum și câteva teme de reflecție în devenirea antreprenorială:

1. Care dintre cele două tipuri de modele de afaceri vi se potrivesc mai bine și de ce?
2. Dintre componentele modelului de afaceri care vi se par mai importante pentru afacerea la care vă gândiți să o inițiați în viitor și de ce?
3. Gândiți-vă la doi antreprenori pe care îi cunoașteți (personal sau prin activitatea pe care o desfășoară și de care voi beneficiați) și încercați să identificați câteva dintre componentele modelului de afaceri pe care îl folosesc, respectiv pe cele care apreciați că le aduc succes.
4. Care dintre componentele modelului de afaceri vi se par mai dificil de concretizat și de ce?
5. Credeți că ați putea reuși în afaceri dacă ați neglija etapa de elaborare a modelului de afaceri?

14 Bibliografie:

1. Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2016. Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures, Fifth Global Edition. Essex: Pearson.
2. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureşan, A., Supuran, R., 2009. Antreprenoriat. Managementul firmelor mici şi mijlocii. Editura Risoprint, Cluj Napoca.
3. Scarborough, N.M., Cornwall, J.R., 2016. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 8: Planul de afaceri – descrierea pieței



1 Introducere

În cadrul acestei unități de curs vom învăța să facem o descriere a pieței. Pentru a scrie o descriere a pieței, începeți să creați o imagine de ansamblu 1-2 fraze despre ceea ce face afacerea voastră. Apoi, în următoarele 2-3 propoziții, explicați-vă raționamentul pentru alegerea acestei piețe, indiferent dacă acestea ar fi impozite mai mici pe afaceri, lipsa altor afaceri pe piață sau tendințele pozitive ale pieței („How to Write a Market Description" f.a.).

Investitorii pun un accent foarte mare pe cunoașterea și înțelegerea pieței în care urmează să vă desfășurați activitatea, de aceea cercetarea pieței este esențială în scrierea planului de afacere.

O parte cheie a oricărui plan de afaceri este analiza pieței. Această secțiune trebuie să demonstreze atât expertiza voastră pe piața particulară, cât și atractivitatea pieței din punct de vedere financiar („How to Do a Market Analysis for a Business Plan" 22:52:00.0).

2 Ce este analiza pieței?

O analiză de piață este o evaluare cantitativă și calitativă a unei piețe. Analizează dimensiunea pieței atât ca volum, cât și ca valoare, diferitele segmente de clienți și modele de cumpărare, concurența și mediul economic în ceea ce privește barierele de intrare și reglementare. Atunci când inițiați o afacere, este important să determinați cine sunt potențialii dumneavoastră clienți și care ar fi nevoile lor. Cine sunt principalii dumneavoastră concurenți și ce ați putea face mai bine sau diferit? Descrierea pieței este o modalitate bună de a plasa produsul în mod corespunzător. Investitorii și clienții potențiali vor înțelege mai bine modul în care produsul dumneavoastră se încadrează pe piața vizată. Deși este posibil să aveți și alte cazuri în care trebuie să scrieți o descriere a pieței, cea mai comună este ca parte a unui plan de afaceri general.

3 Utilizarea analizei SWOT pentru descrierea pieței

Informațiile despre piață incluse în planul de afaceri trebuie să fie detaliate și să arate faptul că înțelegeți oportunitățile și amenințările venite din mediu, ceea ce implică și cunoașterea punctelor tari și punctelor slabe atat ale afacerii cât și ale dumneavoastră ca antreprenor. Un intrument extrem de util în realizarea analizei SWOT este template-ul Analiza SWOT cu indicații („Planul de afaceri pentru Start-up-uri | PlanDeAfacere.ro" 2012). Vă puteți folosi, de asemenea, de întrebările de mai jos pentru a realiza o analiză SWOT cât mai folositoare.

Întrebări de ghidaj pentru întocmirea analizei SWOT

Puncte tari	**Puncte slabe**
Ce calități mă ajută?	Ce aş putea îmbunătăți?
Ce ştiu să fac bine?	Ce nu fac bine?
Ce calități apreciază ceilalți la mine?	Ce ar trebui să evit?
Ce experiențe anterioare reușite am și cum mă raportez la ele?	Ce experiențe anterioare negative am și cum mă raportez la ele?

Oportunități	Riscuri
Care îmi sunt interesele pe care le conştientizez?	Cu ce obstacole mă confrunt?
Cum mă avantajează schimbările care au loc?	Cum mă afectează schimbările din domeniul tehnologiei?
Cum mă avantajează piața?	Care sunt factorii distractori la care sunt sensibil?
Unde pot găsi oportunități care să mi se potrivească?	

Analiza pieței din cadrul planului de afacere trebuie să prezinte o imagine foarte clară asupra domeniului și pieței în care vă propuneți să activați. Trebuie să prezentați concluziile dumneavoastră rezultate în urma cercetărilor efectuate. Chestionarul utilizat, grafice și analize detaliate, raportul de cercetare, trebuie incluse în secțiunea de ANEXE a planului de afacere („Cum facem analiza pietei? | PlanDeAfacere.ro" 2012).

4 Cum facem analiza pieței?

În secțiunea de *descriere a domeniului* în care activați trebuie să prezentați mărimea acestuia, tendințe generale, rate de creștere și principalele categorii de consumatori (persoane fizice, companii private, instituții publice etc.). Descrieți industria cu suficientă experiență, astfel încât cineva care nu este familiarizat cu ea să înțeleagă cum este, care sunt provocările și care sunt perspectivele.

Cea de-a doua secțiune se referă la *piața țintă*, care trebuie delimitată foarte clar pentru a o putea deservi cu resursele de care dispuneți. Odată stabilit grupul țintă trebuie să vă asigurați că dețineți cât mai multe informații despre acesta. Includeți informații demografice despre grupul pe care îl vizați, inclusiv vârsta, sexul și nivelul veniturilor. Acesta este locul pentru a vorbi despre dimensiunea pieței potențiale, cât de mult ar putea cheltui și cum veți ajunge la potențiali clienți („Business Plan Section 5: Market Analysis | Accion" f.a.).

Pașii necesari se pot concretiza în:

1. *Planificați timpul pentru cercetare*. Înainte de a lansa afacerea, programează-ți ceva timp pentru a compila informații despre concurenții tăi, clienții potențiali și industria sau sectorul în care intri. Pentru informații folosiți baze de date guvernamentale, precum cele disponibile de la Asociația pentru întreprinderi mici și mijlocii, rapoarte ale asociațiilor de profil, agregatoare de informații online, buletine ale Camerelor de Comerț, presă etc. Revistele de afaceri, asociațiile academice sau comerciale și birourile de afaceri locale pot fi de asemenea utile. Înainte de a scrie o descriere a pieței, fiți conștienți de „principiul icebergului." Majoritatea icebergului este sub apă. Aceasta reprezintă timpul de cercetare și energia cheltuită. Doar vârful este vizibil („How to Write a Market Description" f.a.).

2. *Stabiliți cine sunt clienții dumneavoastră*. Atunci când efectuați cercetări de piață, este esențial să vă identificați clienții. Care sunt caracteristicile demografice ale acestui grup? De exemplu, trăiesc în mediul urban sau rural? Vă comercializați produsul către bărbați, femei, băieți sau fete? Cine va folosi produsul dumneavoastră (un om, un animal)? Care sunt interesele clienților tăi? Ce lipsește din viața lor pe care ar putea-o satisface produsul/serviciul dumneavoastră? Cum arată bugetele lor? Nu ezitați să vă descompuneți piața țintă în segmente mai mici, mai ales dacă fiecare va răspunde la un mesaj diferit despre produsul sau serviciul dumneavoastră Este posibil să aveți

o piață care constă din case și o alta din întreprinderi mici. Poate vindeți atât clienților en-gros, cât și clienților cu amănuntul. Descrieți pe scurt cum veți aborda fiecare segment. Segmentarea vă poate ajuta să direcționați mesaje specifice către anumite zone concentrându-vă pe nevoile existente și pe modul în care le completați.

De exemplu, să zicem că începeți un serviciu de lavanderie de ultimă generație. Clienții dumneavoastră ar putea fi angajați ai corporațiilor, cu sume mari de venit disponibil. Sunt bărbați și femei, unii cu copii și alții fără copii. Ceea ce le lipsește este timpul liber. Clienții dumneavoastră potențiali nu ar include, probabil, familiile cu un nivel scăzut de venituri disponibile, persoane care lucrează la locuri de muncă care nu necesită spălare înaltă a garderobei lor etc.

3. *Identificați dimensiunea acestei piețe*. Căutați să vă faceți o idee despre câți clienți ați putea să atrageți cu afacerea dumneavoastră Căutați să aflați numărul de achiziții efectuate de aceștia, frecvența de cumparare, potențialul de creștere al acestei piețe. Identificați cota de piață pe care estimați că o veți câștiga. Prezentați argumentele pentru cifrele date.

De exemplu, dacă potențialii dumneavoastră clienți sunt angajați ai corporațiilor, cu un nivel ridicat al veniturilor disponibile, trebuie să vă asigurați că există un număr suficient de persoane în zona dumneavoastră care se potrivesc cu această descriere. Dacă piața dumneavoastră țintă este prea mică, afacerea va avea dificultăți în a rămâne profitabilă.

Efectuați câteva cercetări demografice în zona dumneavoastră folosindu-vă de sursele de informații menționate la punctul 1. Vedeți cam câte persoane care se potrivesc cu descrierea pieței dumneavoastră țintă trăiesc/lucrează în zona dumneavoastră?

4. Înțelegeți concurenții. Căutați răspunsuri la întrebări de tipul: Care este calitatea produsului sau serviciului concurenților dumneavoastră? Cum este prețul lor? Cât de des se schimbă clienții lor? Site-ul lor este bine proiectat? Cum este publicitatea lor? Obiectivul este de a identifica punctele slabe ale concurenților și de a-ți proiecta produsul sau serviciul pentru a umple partea de piață pe care o părăsesc/nu o acoperă concurenții. Încercați să găsiți câțiva dintre clienții lor existenți pentru a intervieva. De asemenea, puteți consulta opiniile concurenților dumneavoastră pe site-uri. Despre ce lucruri se plâng clienții lor? Ce laudă clienții lor?

De exemplu, concurentul dumneavoastră ar putea oferi servicii de spălătorie fără livrare. Ați putea crea un model profitabil care să combine servicii de spălare cu cele de livrare și preluare? Ați putea oferi serviciul într-un timp mai scurt?

5. *Stabiliți strategia de preț și adaosurile practicate*. Stabiliți-vă structura prețului, adaosul estimat, termenele de plată și orice alte tipuri de discount pe care intenționați să le utilizați. În această etapă vă puteți ușura semnificativ munca utilizând o aplicație Excel pentru planuri de afaceri, un soft creat special pentru antreprenori și pentru care nu aveți nevoie de cunoștinte de contabilitate extinse pentru a putea profita de avantajele lui („The Plan – aplicația românească pentru tinerii antreprenori" 2015).

6. *Prezentați activitatea dumneavoastră în general*

„Spălătoria Albă ca Zăpada" oferă o gamă completă de servicii de spălătorie, de exemplu, spălare, uscare, călcare, curățare uscată. Afacerea noastră se mândrește cu faptul că este o afacere din municipiul Cluj-Napoca care oferă atât preluare cât și servicii de livrare a rufelor".

7. *Explicați de ce ați ales piața dumneavoastră*

„Cercetările noastre de piață au arătat că există prea puține servicii de spălătorie disponibile pentru populația extrem de profesională din municipiul Cluj-Napoca. Populația municipiului Cluj-Napoca a crescut cu 2% în ultimii 5 ani („Forbes Best Cities 2019 | În dezvoltare permanentă, Clujul ocupă locul 3" f.a.). Cluj-Napoca este și cel mai important hub regional pentru clădirile de birouri, conform Forbes Best Office Hubs 2019. „. Clujul a înregistrat un PIB per capita de 12.400 de euro, al treilea cel mai mare de la nivel național. Județul Cluj se remarcă și prin numărul ridicat al firmelor cu participație străină la capital, 9.627, clasându-se pe locul 3 la nivel național.

Doar două afaceri există pentru o populație de peste 325.000 de oameni, la care se adaugă un număr de studenți și non-rezidenți de peste 20.000, care oferă și servicii de livrare a rufelor, dar doar una oferă servicii de preluare a rufelor. Am dori să oferim serviciile noastre în cartierul Mărăști al orașului, în care se află profesioniști tineri, ocupați. Datorită tendințelor pieței, anticipăm că cererea pentru serviciile noastre va crește cu 20% în următorii doi ani.

8. *Descrieți baza de clienți intenționată*

„Deoarece 50% dintre locuitorii din Cluj-Napoca lucrează peste șaizeci de ore pe săptămână și au astfel timp limitat, serviciile de spălătorie sunt deosebit de atractive. În plus, întrucât venitul mediu net din Cluj-Napoca a fost în anul precedent de 3.115 de lei/lună, al doilea cel mai mare de la nivel național, după București, ne asigurăm că rezidenții au venituri disponibile pentru a-și permite serviciile. Rata șomajului este sub 1,8%. Foarte multe femei lucrează în activități ce reduc mult timpul disponibil pentru activități casnice. Ne propunem să vizăm gospodării profesionale cu venituri disponibile mari cu vârste cuprinse între 25 și 55 de ani. "

9. *Evaluați valorile și interesele potențialilor clienți*

Discutați despre stilul de viață, valorile și comportamentele potențialilor dumneavoastră clienți. În această secțiune, definiți caracteristicile produsului dumneavoastră care vor atrage clienții dumneavoastră la nivel emoțional sau personal. Descrieți avantajele pe care le oferiți. De exemplu, ați putea ajuta echilibrul între viața profesională și viața persoanei sau le puteți îmbunătăți calitatea vieții. De asemenea, afișați părerile actuale ale clienților cu privire la produsele sau serviciile existente legate de dumneavoastră și comportamentele lor de cumpărare. Descrieți modul în care aceste produse funcționează sau nu reușesc. Dați exemple concrete.

„Populația profesională a municipiului Cluj-Napoca este foarte educată, suprasolicitată și extraordinar de stresată. Mulți dintre acești oameni apreciază orice moment liber pe care îl pot avea și doresc să petreacă timp cu copiii sau să viziteze. Ei nu doresc să piardă timpul în sarcini banale, cum ar fi cumpărăturile alimentare sau spălătorie. Ei sunt frustrați că serviciile de spălătorie disponibile solicită clienților să ducă rufele, în general, în orele de lucru 8:00 - 18:00. Mulți dintre acești profesioniști nu sunt acasă până la 8, 9 sau 10 p.m. Astfel, abilitatea de a-și lua rufele și de a renunța la ele și de a comanda astfel de servicii online este o atracție uriașă. "

10. *Examinați concurenții*.

Evaluează ceea ce fac concurenții tăi corect sau greșit. Unele dintre aceste informații ar putea să apară în prezentarea clienților dumneavoastră Este în regulă. Utilizați acest moment pentru a evidenția orice puncte suplimentare. Cercetează-ți concurenții și clienții și apoi cartografiază-ți datele în trei domenii importante: cost, servicii și tehnologie. Care sunt costurile concurenților dumneavoastră și ce se încasează? Ce servicii oferă? Ce tehnologie folosesc?

De asemenea, puteți utiliza sondaje pentru a întreba clienții concurenților dumneavoastră despre percepțiile lor, pentru a solicita furnizorilor din industria dumneavoastră despre comenzi și pentru a utiliza instrumente online pentru a face cercetări de piață. Furnizați orice detalii despre concurenții dumneavoastră care vă pot ajuta intrarea pe piață mai puternică.

”Concurenții noștri ”La Imaculata” și ”MultiClean” și-au atins deja numărul lor maxim de clienți. După cum s-a menționat anterior, ambii își desfășoară activitatea în cartierul Mănăștur și respectiv în Andrei Mureșanu (alte părți ale orașului). Deoarece sunt întreprinderi de familie, ceea ce este un punct pozitiv pentru unii clienți, acestea oferă ore restricționate sâmbăta și ambele se închid la 14 . Aceasta nu mulțumește comunitatea profesională din Cluj-Napoca. Doar MultiClean oferă și servicii de ridicare a rufelor, fapt ce face ca mulți clienți să fie nemulțumiți. Astfel, prin începerea activității noastre în capătul opus al orașului, sperăm să construim o afacere puternică și, în cele din urmă, să ne extindem pentru a acoperi neajunsurile altor spălătorii.”

11. *Stabiliți canalele de comunicare*

Listați canalele media pe care le veți utiliza pentru a comunica cu piața țintă. Acestea pot fi: diverse publicații, Internet, programe radio, TV sau orice alt tip de canal care se pretează specificului afacerii dumneavoastră.

12. *Identificați barierele la intrare*

Această secțiune se referă la răspuns la două întrebări ale investitorilor: Ce împiedică pe cineva să deschidă un magazin în fața ta și să-ți ia 50% din afacerea ta? După ce ai răspuns la întrebarea anterioară, ce te face să crezi că vei avea succes în încercarea de a intra pe această piață? (numai pentru pornire).

Iată câteva exemple de bariere de intrare:

- Investiția necesară, care uneori poate fi substanțială;
- Tehnologia;
- Brandul (costurile enorme de marketing necesare pentru a ajunge la un anumit nivel de recunoaștere);
- Licențe și concesii;
- Acces la resurse (exclusivitate cu furnizorii, resurse proprii);
- Acces la canale de distribuție (exclusivitate cu distribuitori, rețea proprie);
- Locație (un magazin de pe strada principală).

Răspunsul la întrebările de mai sus va depinde foarte mult de tipul dumneavoastră de afaceri, de echipa dumneavoastră de conducere și de orice relații pe care le-ar putea avea.

13. *Realizați o recenzie a produsului/serviciului*

În această secțiune, vă prezentați obiectivele de afaceri prin pași și planuri clare. Într-un anumit sens, acesta este punctul tău de vânzare. Ați stabilit care este piața și ce îi lipsește. Acum spui cum vei umple golurile. Examinați contextul mai larg al produselor sau serviciilor dumneavoastră S-ar putea să oferiți informații despre prețuri, alte valori ale consumatorilor sau orice alte informații care vă consolidează punctul de vedere.

14. *Revizuirea*

Citiți cu voce tare planul. Reduceți orice informație excesivă (de exemplu, adjective de prisos, prea multe cuvinte de tranziție). Nu uitați să spuneți o poveste. Descrierea pieței este adesea convingătoare, mai ales dacă sunteți în căutarea de investitori, doriți să vă vindeți produsul/serviciul, dar mai mult de ce produsul/serviciul dumneavoastră se potrivește pieței pe care încercați să intrați.

5 Teme și întrebări

Dacă ai citit cu atenție conceptele descrise anterior ar trebui să poți să răspunzi la următoarele întrebări. Dacă nu reușești din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Ce înseamnă pentru tine analiza pieței?
2. Ce pași trebuie să parcurgi pentru a realiza o analiză a pieței?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Care sunt avantajele tale în raport cu concurența? Cum crezi că le poți valorifica cât mai bine?
2. Care sunt sursele de informare, cele mai potrivite, privind dimensiunea pieței pentru afacerea ta?
3. Ce bariere de intrare pe piață ai identificat în cazul afacerii tale? Cum crezi că le poți contracara?

6 Bibliografie

1. „Business Plan Section 5: Market Analysis | Accion”. f.a. Data accesării 6 noiembrie 2020. https://us.accion.org/resource/business-plan-section-5-market-analysis/.
2. „Cum facem analiza pietei? | PlanDeAfacere.ro”. 2012. 11 septembrie 2012. https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/cum-facem-analiza-pietei/.
3. „Forbes Best Cities 2019 | În dezvoltare permanentă, Clujul ocupă locul 3”. f.a. Data accesării 6 noiembrie 2020. https://cluj.com/articole/forbes-best-cities-2019/.
4. „How to Do a Market Analysis for a Business Plan”. 22:52:00.0. The Business Plan Shop. 22:52:00.0. https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/market_analysis_for_business_plan.
5. „How to Write a Market Description”. f.a. WikiHow. Data accesării 6 noiembrie 2020. https://www.wikihow.com/Write-a-Market-Description.
6. „Planul de afaceri pentru Start-up-uri | PlanDeAfacere.ro”. 2012. 17 august 2012. https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/planul-de-afaceri-pentru-start-up-uri/.
7. „The Plan – aplicația românească pentru tinerii antreprenori”. 2015. *Portal HR* (blog). 17 iunie 2015. https://portalhr.ro/the-plan-aplicatia-romaneasca-pentru-tinerii-antreprenori/.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 9: Concurența și previzionarea vânzărilor



1 Introducere

În prezentul capitol ne propunem să îi învățăm pe cursanți o parte a planului de afaceri legată de câteva metode de analiză a concurenței și de previzionarea vânzărilor. Concurenții existenți pe piață dețin un rol semnificativ în procesul decizional parcurs de viitorii antreprenori în momentul conceperii planului de afaceri. O cunoaștere detaliată a concurenților principali poate reprezenta o excelentă sursă de inspirație, oportunități și în consecință modelează strategiile de afaceri. Previzionarea cât mai adecvată a vânzărilor implică alocarea corectă a resurselor financiare sau din potrivă pierderi financiare încă de la început.

2 Analiza competitorilor

Analiza concurenței este strâns legată de analiza pieței pe care doriți să întrați. Există diferite sfaturi cu privire la scrierea unui plan de afaceri (*Plan de afaceri*, f.a.) și fără echivoc fiecare face referire la analiza concurenței, considerându-se arogantă atitudinea de a ignora concurența atunci când dorești să lansezi o afacere. Noi dorim să subliniem faptul că a ignora concurența este o decizie nesăbuită și prăpăstioasă, făcând analiza concurenței un pas obligatoriu în realizarea unui plan de afaceri viabil.

Cum se realizează practic analiza concurenței? Realizați un exercițiu de brainstorming în grupuri de lucru cu privire la cum putem identifica concurenții pentru afacerile voastre. Generați un număr cât mai mare de idei.

Iată câteva posibile variante cu privire la identificare concurenților:

1. Stabiliți zona geografică în care viitoare dumneavoastră afacere va activa. Trebuie să decideți dacă veți avea o afacere locală sau dacă veți concura într-un mediu internațional. Dacă vindeți produse online automat veți concura internațional cu actori economici din lumea întreagă. Identificarea concurenților principali ține de tipologia produselor sau serviciilor oferite;

2. Realizați o căutare amănunțită pe internet cu privire la domeniul afacerii dumneavoastră Sunt șanse foarte mari să găsiți informații relevante pe paginile web ale competitorilor. În acest sens trebuie să realizați o listă a cuvintelor cheie după care să căutați pe internet. Se impune să realizați o listă cât mai complexă de termeni pentru a vă asigura că veți putea genera un număr cât mai de rezultate. Ideal este să fiți conștiincioși și organizați pentru a nu scăpa din vedere rezultate relevante. Un centralizator de tip Excel ar fi de folos in acest sens pentru a putea centraliza rezultatele;

3. Mergeți în locațiile competitorilor în calitate de client. Puteți obține astfel o imagine foarte clară a tipologiei afacerii lor, a produselor și serviciilor oferite, a nivelului serviciului către client, a punctelor slabe și tari. În acest mod vă puteți determina propriile puncte slabe și tari și strategii. Mai mult decât atât ați putea încerca să discutați cu alți clienți ai acelei afaceri și astfel să aflați de la ei informații prețioase;

4. Identificați pe paginile pe profil (LinkedIn, spre exemplu) foști angajați ale concurenților principali identificați la pașii anteriori. Puteți afla de la aceștia informații relevante cu privire la modul de organizare al acelor afaceri;

5. Contactați competitorii principali pentru informații generale. Puteți face lucrul acesta apelându-i telefonic sau prin email. De multe ori puteți obține chiar și de la distanță informații valoroase;

6. Dacă timpul vă permite puteți aplica pentru stagii de internship/practică în afacerile viitorilor concurenți.

Atenție însă la documentele pe care trebuie să le semnați deoarece există foarte multe afaceri care solicită semnarea unor documente cu privire la practicile concurențiale, fapt care vă împiedică să lansați o afacere concurentă.

Un antreprenor care deține un teren sintetic de fotbal în orașul Bistrița ne povestește cum a realizat analiza concurenților în vederea scrierii planului de afaceri:

"Dorind să aflu ce pot să aduc nou pe piață în comparație cu competitorii mei principali, am devenit clientul lor fidel câteva săptămâni la rând. Jucând fotbal în diverse echipe pe toate terenurile sintetice de sport din oraș, am putut să observ multe puncte slabe ale competitorilor, puncte forte, dar și să discut informal cu alți clienții și să aflu ce își doresc aceștia de la o astfel de afacere. Am aflat așadar că unii clienți ar fi vrut un vestiar încălzit unde să se poată schimba după sport, alții își doreau un chioșc de unde să poată achiziționa o băutură răcoritoare după efort sau o terasă unde să poată sta la o discuție cu coechipierii. Dintre punctele slabe ale competitorilor mei am identificat faptul că unele terenuri nu aveau parcare proprie și lucrul acesta reprezenta o problemă deoarece clienții petreceau mult timp căutând un loc de parcare disponibil. Alți competitori nu aveau suficiente veste care delimitează echipele de pe teren și astfel se creau confuzii în timpul meciului între jucători, sau uneori acestea nu erau curate. Am cules aceste informații și am încercat să vin cu servicii mai bune pe piață pentru a satisface nevoile clienților. Discutând după meciuri cu coechipieri m-a interesat de asemenea să aflu care erau criteriile după care alegeau un teren de sport. Din răspunsurile lor am aflat că prețul era un criteriu menționat frecvent, calitatea covorului sintetic, disponibilitatea parcării, promoțiile oferite și competițiile organizate. Astfel am ales să deschid un teren sintetic care să răspundă tuturor acestor nevoi, motiv pentru care am avut o afacere de succes încă din primul an de la deschidere," ne mărturisește antreprenorul bistrițean.

Exercițiu: pornind de la interviul de mai sus vă rog să identificați propriile metode de analiză a competitorilor pentru afacerile pe care doriți să le lansați. Lucrați în echipe.

O matrice a analizei competitorilor este disponibilă în figura următoare și indică înregistrarea într-un document a punctelor tari ale afacerii voastre și ale principalilor competitori de pe piață în vederea realizării unei evaluări comparative, din care să puteți sintetiza avantajul dumneavoastră competitiv. Un astfel de instrument poate fi îmbunătățit prin adăugarea alor aspecte de urmărit, dincolo de punctele tari. Puteți de asemenea să includeți și o structură de prețuri ale competitorilor, locații ale acestora și reclamații din partea clienților (pe care le puteți afla de pe site-uri de socializare sau diverse forumuri de discuții). Nivelul serviciului către clienți reprezintă un alt reper cheie în modelarea strategiei dumneavoastră de afaceri. Cum gestionează competitorii reclamațiile din partea clienților, ce bonusuri oferă, cum soluționează diverse cereri din partea clienților, cum îi tratează pe aceștia, cum comunică cu ei, sunt toate informații ce vă pot servi și pe care le puteți afla cu un minim de efort.

PLAN DE AFACERE

Matricea de analiză comparativă a concurenților

Introduceți valorile în căsuțele albastre pentru a obține rezultatul

Puncte tari	Ale afacerii dvs.	Ale concurenților			
		A	B	C	D
Calitate					
Gama					
Promovarea					
Amplasarea					
Servicii post-vânzare					
Distribuție					
Tehnologie					
Total	0	0	0	0	0

Scala

1	2	3	4	5
nesatisfăcător	satisfăcător	bun	foarte bun	excelent

Figura 9.1. Matrice de analiză comparativă a competitorilor

Sursa: https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/cum-facem-analiza-pietei/

Luând un alt exemplu de afacere existentă din domeniul turismului, aveți mai jos o radiografie a principalilor concurenți identificați în planul de afacere al unei pensiuni agroturistice din zona Arieș, România.

Tip structura	**Denumire**	**Categorie**	**Număr camere**	**Număr locuri**	**Tarif pe cameră dublă/ noapte**	**Servicii oferite**
Pensiune agroturistică	CASA ALINA	2 margarete	4	8	90 lei în extrasezon, 120 lei în sezon*	Camere cu baie, tv; bucătărie utilată, sala de mese cu TV, salon pentru activități recreative, curte cu leagăn, terasă, grătar, ceaun, parcare, internet
Pensiune turistică	CASA MOTULUI	4 margarete	13	25	160 cu mic dejun extrasezon, 180 cu mic dejun sezon*	Camere cu baie, tv; fax, sală de conferințe, râu în curte, grădină, parcare, room service, terasa, transport microbuz, plata cu card, grătar, living cu tv, șemineu, cameră pentru copii, bar, restaurant, teren de sport, păstrăvărie, biciclete de închiriat
Pensiune turistică	GIANINA	3 margarete	10	20	90 lei în extrasezon, 120 lei în sezon*	Cameră cu televizor, minifrigider, balcon, acces gratuit la internet, baie proprie cu cabine de duș, uscător de par; restaurant propriu, parcare, grătar, foișor, spații de joacă pentru copii
Pensiune turistică	JULIANA	3 margarete	15	36	120 lei	Camere cu baie, tv, frigider; room service, parcare, salon de masaj, masa de tenis, balansoar, închiriere de sănii și biciclete

Tip structura	Denumire	Categorie	Număr camere	Număr locuri	Tarif pe cameră dublă/ noapte	Servicii oferite
Pensiune turistică	SARRA VANK	3 stele	12	24	90 lei în extrasezon, 110 lei în sezon*	fax, masă de ping-pong, sanie trasă de cai, internet wireless, se acceptă animale, parcare, gradina/curte, plata cu cardul, grătar, loc de joaca, bar, restaurant, sală de conferințe, camere cu baie, tv, balcon, încălzire centrală
Pensiune turistică	SIMONA	3 margarete	6	12	80 lei în extrasezon, 120 lei în sezon*	camere cu baie proprie, TV si balcon, acces la bucătărie complet utilata, loc de luat masa, curte, grătar, foișor, parcare, loc de joacă, 2 leagăne, pârâu lângă curte, pod de acces propriu
Pensiune turistică	VALEA BRAZILOR	2 margarete	8	16	80 lei	Acces la bucătărie, frigider, internet, sanie trasă de cai, grădină, living, grătar, foișor, parcare, sală de mese, loc de joacă, terasă
Pensiune turistică	VIORICA	2 margarete	8	18	70 lei	Acces la bucătărie, grătar, parcare, terasă, ferma proprie, internet, sală de mese, frigider, grădină, salon
Pensiune turistică	LA VASILE	3 margarete	15	29	180 lei cu mic dejun inclus	Internet, restaurant, cameră cu baie, tv și minibar, foișor, grădină, grătar, parcare
Pensiune turistică	ADA 1	2 margarete	5	10	60 lei	Bucătărie deschisă, loc de luat masa, terasă, loc de parcare, încălzire centrală, grătar, transfer de/ la Câmpeni
Pensiune turistică	ADA 2	2 margarete	6	12	75 lei	Camere cu baie, terasă, săli de conferință și petreceri, grătar, se admit animale de companie, internet, parcare
Pensiune turistică	ANDREEA	3 margarete	8	16	100 lei	Camere cu baie, tv, balcon, încălzire centrală; acces la bucătărie, living cu tv, foișor, parcare, frigider, grătar
Pensiune turistică	CASTELUL ALPIN	4 margarete	15	40	150 lei	Camere cu baie, restaurant, sală de conferințe, club, bar, sală de jocuri: billiard, darts, rummy, backgammon, saună, fitness, grădină de vară, grătar, parcare, aer condiționat, room service, loc de joacă pentru copii, internet
Pensiune turistică	POARTA ARIEȘULUI	2 margarete	9	20	90 lei	Cameră cu baie, acces la bucătărie, grătar, loc de joacă, room service, terasă, foișor, internet, parcare, piscina, living cu tv, grădină

Tip structura	Denumire	Categorie	Număr camere	Număr locuri	Tarif pe cameră dublă/ noapte	Servicii oferite
Pensiune turistică	VRAJA MUNTELUI	3 margarete	12	27	120 lei în extrasezon, 150 lei în sezon cu mic dejun*	Cameră cu baie, tv, internet, parcare, spațiu de joaca pentru copii, terasă și foișor pentru sezonul de vară, grătar, restaurant

* sezonul este considerat în perioada 01 decembrie – 28/29 februarie

În Tabelul 1 este prezentată analiza concurenței. Au fost selectate pensiunile turistice și agroturistice din comuna Arieșeni, de 2, 3 și 4 margarete/ stele, care sunt clasificate conform Autorității Naționale pentru Turism. Au fost excluse din analiză vilele, cabanele turistice și camerele de închiriat, deoarece oferta acestora este de obicei adresată altei categorii de turiști. Au fost analizate: numărul de camere și capacitatea de cazare, tariful pe cameră dublă/ noapte și serviciile oferite.

Exercițiu: analizați informațiile incluse în Tabelul 1 în analiza concurenților și identificați principalele surse de informare.

Tot pentru a realiza o analiză a competitorilor principali, literatura de specialitate ne pune la dispoziție cunoscuta metodă SWOT prin care analizăm punctele slabe, punctele tari, oportunitățile și amenințările unei afaceri. Punctele slabe și tari se referă la elemente interne, iar oportunitățile și amenințările vin din mediul de afaceri, adică se pot referi la competitori.

Exercițiu: vă rog să realizați o analiză SWOT pentru afacerile pe care doriți să le lansați. Lucrați în echipe.

3 Previzionarea vânzărilor

Previzionarea vânzărilor reprezintă un alt pas cheie în scrierea planului de afaceri. Antreprenorii trebuie să poată determina cât mai corect nivelul vânzărilor pentru a-și putea face calcule legate de indicatori financiari. Ca un exemplu practic, revenim la afacerea cu terenul sintetic de fotbal, cu privire la care antreprenorul ne relatează cum a reușit să previzioneze volumul vânzărilor în etapa de scrierea planului de afaceri.

”În etapa de scriere a planului de afaceri o dilema importantă cu care m-am confruntat a fost cea legată de previzionarea vânzărilor. Mi-a fost greu să realizez calcule precise cu privire la câte abonamente aș putea să vând, la ce prețuri și pe câți clienți m-aș putea baza în etapele de început. Pentru a răspunde acestor întrebări mi-am alocat timp pentru a realiza o statistică a gradului de ocupare al principalilor 7 concurenți din oraș. Pentru că erau șanse mici ca aceștia să îmi dezvăluie acest tip de informații am ales să fac lucrurile în felul meu. În acest sens timp de câteva săptămâni am vizitat cele 7 terenuri sintetice la diferite ore din zi/noapte și am notat dacă acestea erau sau nu ocupate. Am mai urmărit și promoțiile oferite prin paginile de social media sau afișate la terenuri. Astfel am putut realiza un document Excel, pornind de la care am previzionat vânzările pentru terenul meu și am reușit să îmi fac niște calcule de început. Am ajustat apoi aceste calcule în jos datorită faptului că pentru o afacere nouă pe piață durează un timp până să poată avea un flux stabil de clienți și astfel am rezolvat dilema cu care mă confruntam. Ulterior mi-am dat seama că nu greșisem în aproximările mele, iar previzionarea vânzărilor după metoda mea a fost una satisfăcătoare. Cu siguranță că există și alte metode mai puțin consumatoare de timp, cred însă că totul se rezumă la tipul de afacere pe care vrei să o lansezi,” ne mărturisește antreprenorul bistrițean.

Exercițiu: pornind de la interviul de mai sus vă rog să identificați propriile metode de previzionarea vânzărilor pentru afacerile pe care doriți să le lansați. Lucrați în echipe.

În cazul pensiunii agroturistice din zona Arieș previzionarea vânzărilor în planul de afaceri s-a realizat după cum urmează:

„Descrierea pe scurt a politicilor de:

- **Produs:**

Pensiunea agroturistică va oferi servicii de cazare în 4 camere duble și 2 camere triple spațioase și luminoase, cu baie individuală, dotate cu mobilier din lemn, televizor. De asemenea turiștii vor avea acces la o bucătărie complet utilată, la o sală de servire a mesei și la un salon interior.

- **Preț:**

Tariful este unul din elementele absolut necesare în previzionarea veniturilor viitoare. Planul de tarifare propus a fost fundamentat în urma efectuării unui studiu de piață care a urmărit analiza pensiunilor rurale, din comuna Arieșeni, care oferă servicii de calitate apropiată. Tarifele astfel calculate sunt competitive și în concordanță cu serviciile oferite.

Tariful pentru o cameră dublă cu baie individuală diferă în funcție de perioadă astfel:

- *în extrasezon (lunile martie – noiembrie inclusiv) tariful/ cameră dublă/ noapte de cazare este 100 de lei, tariful/ cameră triplă/ noapte de cazare este 120 de lei,;*
- *în sezonul de iarnă (lunile decembrie – februarie inclusiv) tariful/ cameră dublă/ noapte de cazare este 110 lei, tariful/ cameră triplă/ noapte de cazare este 130 lei.*

Turiștii au posibilitatea de a opta pentru servicii de servire a mesei preparate de gazde, în următoarele variante:

- tarif mic dejun: 15 lei/ persoană/ zi;
- tarif demipensiune: 40 lei/ persoană/ zi.

- **Promovare:**

Reclama luminoasă a pensiunii și aspectul exterior îngrijit vor atrage atenția turiștilor aflați în trecere prin Arieșeni. Pensiunea agroturistică va avea un site de prezentare pentru vizibilitatea on-line. De asemenea, în hărțile de informare va fi inclus un pliant de prezentare a pensiunii și o carte de vizită, astfel turiștii mulțumiți pot lua aceste materiale promoționale dacă doresc să recomande pensiunea cunoștințelor. Rezervările se vor putea face on-line, prin e-mail sau telefonic. Pensiunea va avea și o pagină de Facebook care va fi administrată de proprietarul pensiunii, unde vor fi promovate ofertele și se va ține legătura cu turiștii, răspunzând în cel mai scurt timp posibil mesajelor acestora.

Alte modalități de promovare importante, care pot avea o influență mare asupra vânzărilor, sunt: colaborările cu agenții de turism și promovarea prin intermediul site-urilor de specialitate care de obicei solicită plata unui abonament (ex. turistinfo.ro, cazarearieseni.ro, arieseni.info, arieseni.pro, cazarearieseni.info, booking.com, tripadvisor.com, infopensiuni.ro, infoturism.ro, tourismguide.ro). În majoritatea cazurilor, prin intermediul

acestor site-uri pot fi făcute rezervări on-line.

- **Plasament sau distribuție:**

Turiștii vor putea beneficia de serviciile oferite de Pensiunea agroturistică la sediul acesteia. Contravaloarea serviciilor de care beneficiază turiștii va fi încasată la sediul pensiunii, on-line dacă rezervarea se face prin intermediul site-urilor de rezervare sau la agenții de turism dacă aceasta este modalitatea prin care turiștii au ales serviciile pensiunii."

Nivelul vânzărilor mai poate fi previzionat și accesând date de pe pagina Ministerului de Finanțe, unde puteți afla care este nivelul vânzărilor din declarațiile principalilor concurenți. Ajustând aceste cifre la dimensiunea probabilă a afacerii dumneavoastră, puteți avea un punct de plecare.

De asemenea, există unele simulatoare online care vă permit să faceți aceste previzionări. În versiunea demo a acestora puteți realiza o simulare a vânzărilor chiar și fără a investi financiar în achiziționarea soft-ului. De reținut în acest demers este tipul produsului sau serviciului oferit, precum și sezonalitate, acolo unde este cazul. Spre exemplu, într-o afacere care vinde înghețată vânzările vor avea fluctuații semnificative între lunile de iarnă și vară, ceea ce nu se va întâmpla în cazul în care doriți să veniți pe viață cu un alt tip de produs precum o cremă de față, spre exemplu, care se poate vinde tot anul.

4 Exerciții

1. În echipe de lucru realizați o analiză a concurenței după metodele incluse în prezentul suport de curs pe ideile voastre de afaceri.

2. În echipe de lucru realizați o previzionare a vânzărilor după metodele incluse în prezentul suport de curs pe ideile voastre de afaceri.

5 Referințe bibliografice

Plan de afaceri. (f.a.). https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/10-sfaturi-importante-in-scrierea-planului-de-afaceri-2/

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 10: Planul de afaceri – planul operațional și managementul afacerii



1 Introducere

Dacă până în acest punct al planului de afaceri s-a insistat pe oportunitatea afacerii și prezentarea ideii într-un mod cât mai convingător și argumentat, partea care urmează abordează managementul afacerii. Sunt incluse în această secțiune a planului de afaceri detalii privind activitățile care trebuie realizate pentru a pune în practică ideea de afaceri, a atinge obiectivele planului de afaceri. Se urmărește construirea unui scenariu al activităților cât mai realist și realizabil, care să ofere o direcție de acțiune în perioada de implementare a planului de afaceri. Activitățile incluse în cadrul planului operațional trebuie să poată duce firma din punctul în care se află în prezent spre situația viitoare dorită. Dar un plan bun nu este niciodată suficient. Contează și cine îl va implementa. Firmele de consultanță specializate pot realiza planuri de afaceri complexe, fezabile, și apoi acceptate spre finanțare, dar care ulterior să nu poată fi implementate din cauza firmelor care nu au manageri pregătiți să pună în practică aceste planuri. Prezentarea echipei de management are ca scop creșterea încrederii utilizatorului planului de afaceri privind implementarea cu succes a ideii propuse.

Acest capitol include o secțiune referitoare la planul operațional, unde accentul este pus pe proiectul prin care se dorește implementarea ideii de afaceri. Este prezentat graficul Gantt, unul dintre cele mai uzuale instrumente de planificare a proiectelor. De asemenea, secțiunea include câteva recomandări privind planificarea proiectelor. Capitolul include și o secțiune referitoare la echipa de management, exemple, explicații și recomandări privind modalitatea de prezentare a echipei.

2 Planul operațional

Planul operațional reprezintă acel plan care prezintă activitățile necesare atingerii obiectivelor organizaționale. Astfel, obiectivele organizaționale stabilite în capitolele anterioare trebuie să fie corelate cu planul de acțiune detaliat în această secțiune. În această secțiune a planului de afaceri, se prezintă planul pe termen scurt, respectiv ce urmează să se realizeze în mod concret pentru a deschide sau a dezvolta afacerea. Este o secțiune prin care se clarifică pașii care trebuie făcuți în perioada imediat următoare. Se prezintă așadar proiectul prin care se dorește implementarea ideii de afacere. Proiectele se pot defini ca un set de activități cu început și sfârșit bine determinate, care urmăresc atingerea unor obiective în condiții restrictive de cost, timp și performanță.

Caracteristicile principale ale proiectelor sunt (Nistor and Munteanu, 2013):

1. Unicitatea: Proiectul are întotdeauna un grad de noutate. Unicitatea poate fi determinată de timp, spațiu, echipa de management de proiect, produsul sau serviciul obținut.

2. Caracterul temporar: Proiectul are un început și sfârșit bine definit și necesită o echipă de lucru temporară, organizată pe durata desfășurării proiectului. Resursele financiare necesare implementării unui proiect sunt și ele temporare și de cele mai multe ori finite. Prin caracterul temporar, proiectele sunt opuse activităților continue și repetitive din cadrul unei organizații.

3. Orientare spre atingerea obiectivelor: Prin implementarea proiectelor se urmărește atingerea unor obiective stabilite încă din faza de definire (planificare).

O bună planificare este consumatoare de timp și resurse, dar poate contribui la creșterea șanselor de succes, reducerea cheltuielilor viitoare, a necesarului de timp, și la evitarea anumitor erori. Planificarea poate duce la concluzia că proiectul nu este fezabil și va permite renunțarea la el, evitând astfel niște cheltuieli inutile. Printr-o

planificare bună vom primi răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce și când trebuie făcut?
- Ce resurse sunt necesare și când?
- Cine ce are de făcut și când?
- De câți bani am nevoie?

În această secțiune a planului de afaceri se poate porni de la stabilirea obiectivelor proiectului, care se doresc a fi atinse la sfârșitul proiectului. Aceste obiective se corelează cu obiectivele afacerii stabilite anterior. Apoi, se prezintă activitățile care vor fi realizate pentru atingerea obiectivelor propuse.

Activitățile sunt formulate mai concret decât obiectivele, ele descriu o acțiune clară. Mai multe activități pot contribui la atingerea unui obiectiv. La nivel de activitate se pot stabili exact resursele necesare, precum și persoanele responsabile pentru realizarea acesteia. Alocarea unor persoane responsabile pentru fiecare activitate clarifica rolurile și responsabilitățile în cadrul proiectului. Dacă echipa știe exact ce are de făcut, va lucra mai eficient împreună și proiectul va avea șanse mai mari de succes. Este importantă corelarea activităților cu obiectivele proiectului, iar pentru prezentarea acestora într-o manieră mai clară se poate folosi ca instrument de lucru graficul Gantt. Prin intermediul graficului Gantt se realizează o prezentare grafică, în timp a activităților, respectiv plasarea acestora pe calendar, unde la fiecare activitate îi va corespunde în calendar o linie direct proporțională ca lungime cu durata activității.

Tot în această secțiune, se poate include un buget pe activități pentru a stabili exact de ce sumă de bani este nevoie pentru a pune în practică ideea de afaceri.

Prezentăm în continuare câteva exemple.

Exemplu 1: Idee de afacere: Deschiderea unei cafenele

Obiectivele proiectului:

O1. Crearea unui ambient plăcut și relaxant unde clienții să se poată bucura de o cafea bună;

O2. Asigurarea unui personal bine pregătit, care să poată contribui la dezvoltarea afacerii;

O3. Promovarea afacerii în mediile de interes.

Activitățile prin care se dorește implementarea acestor obiective sunt:

Obiectiv	**Activitate**	**Responsabil**	**Luna 1**	**Luna 2**	**Luna 3**	**Luna 4**	**Luna 5**	**Luna 6**	**Luna 7**	**Luna 8**
O1	Amenajare spațiu	X								
	Dotare spațiu	Y								
O2	Angajare personal	Z								
	Realizare instruire	A								
O3	Realizare campanie de promovare	B								

Figura 10.1. Exemplu grafic Gantt 1

Exemplu 2: Idee de afacere: Deschiderea unei pensiuni agroturistice

O1. Transformarea casei de locuit într-o pensiune agroturistică clasificată conform normelor metodologice privind clasificarea structurilor de primire turistice la 3 margarete, cu 6 camere, un spațiu pentru pregătirea și servirea mesei, cu o capacitate corelată cu cea de cazare;

O2. Asigurarea unei dezvoltări durabile prin utilizarea unei instalații ce vizează producerea energiei din surse regenerabile;

O3. Asigurarea unui nivel ridicat de confort și siguranță a turiștilor printr-un spațiului exterior adecvat amenajat;

O4. Încurajarea turiștilor să viziteze ariile naturale protejate și obiectivele turistice din zona utilizând echipamente de agrement specifice zonei montane;

O5. Asigurarea unui nivel ridicat de competitivitate a pensiunii agroturistice.

Activitățile prin care se dorește implementarea acestor obiective sunt:

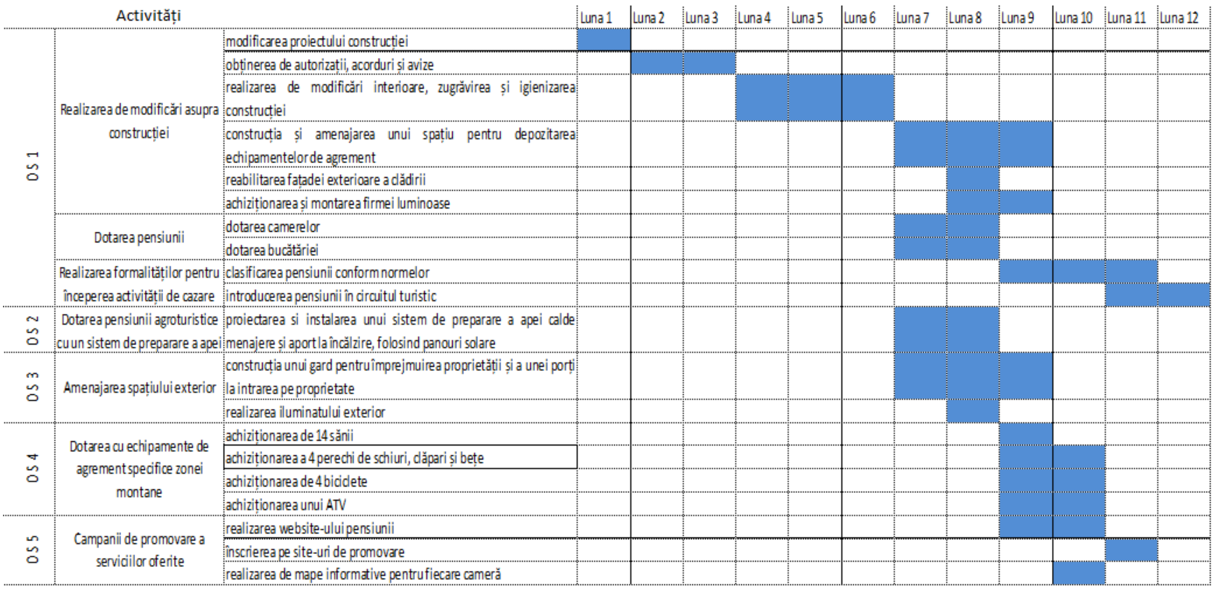


Figura 10.2. Exemplu 2 grafic Gantt

3 Cum prezentăm echipa de management?

Secțiunea de analiză a pieței și proiecțiile financiare sunt întotdeauna de interes în analiza planului de afaceri, dar mai există o secțiune care poate avea o importanță mare asupra creditorilor, investitorilor și potențialilor parteneri strategici. Acesta este secțiunea din cadrul planului de afaceri în care se prezintă echipa de conducere, unde se face referire la personalul cheie implicat în formarea și conducerea afacerii. În această secțiune oferiți detalii despre educația, calificările și experiența pe care dvs. și echipa de management o aduceți afacerii. Scrisă într-un mod clar și concentrat, secțiunea privind echipa de management ar trebui să îi ajute pe utilizatorii planului de afaceri să înțeleagă punctele forte ale afacerii.

În cadrul acestei secțiuni trebuie să dovediți că aveți o echipă capabilă să implementeze planul propus. În prezentarea

echipei, țineți cont că cele mai convingătoare criterii la care puteți face referire sunt succesul pe piață și satisfacția clienților (Schwetje, Vaseghi, 2007). Cunoașterea și înțelegerea tehnologică pot fi de asemenea importante dacă, de exemplu, vizați o zonă de producție. Tot aici sunt semnificative atât educația, cât și experiența profesională. Astfel, când prezentați membrii echipei corelați experiența lor anterioară cu responsabilitățile lor viitoare. În plus, ar trebui să puneți accent pe abilitățile de organizare și financiare ale membrilor echipei.

Când prezentați această secțiune selectați informații esențiale. Înainte de a completa această secțiune adunați informațiile privind echipa de conducere de care aveți nevoie. Este recomandat să aveți CV-urile la îndemână și să le includeți în planul de afaceri, la anexe.

Includeți în această secțiune date referitoare la ("How to Write the Management Team Section of a Business Plan," n.d.):

- Organigrama afacerii, incluzând departamente, manageri de departament și angajați. Orice firmă are nevoie de o structură organizatorică pentru a funcționa. Organigrama prezintă sub formă grafică cine ce face și de cine răspunde, respectiv modul de organizare a firmei și relațiile existente în cadrul acesteia pe verticală sau orizontală. Pentru a ușura comunicarea în cadrul firmei se recomandă un număr cât mai redus de niveluri ierarhice. Chiar dacă includerea organigramei în planul de afaceri este o opțiune frecventă, acest lucru nu este recomandat dacă firma are doar unul sau doi angajați. Prezentăm în continuare un exemplu de organigramă (Figura 3).

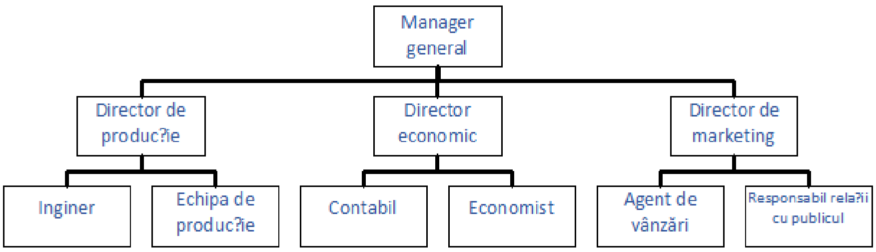


Figura 10.3. Exemplu de organigramă

- Informații despre proprietari: procentul de proprietate și care vor fi responsabilitățile proprietarilor.
- Informații despre echipa de conducere. Alocați un paragraf fiecărei persoane din echipa de management, care să includă cele mai relevante informații. Faceți referire la educație și acreditări profesionale, experiența relevantă și principalele responsabilități în firmă. Se pot include chiar și informații personale, dacă sunt relevante (ex. referitoare la implicarea în comunitate sau la motivația implicării în cadrul afacerii).

Un exemplu de prezentare este:

Andrei Pop, director de marketing

Andrei, absolvent de comunicare al Universității din București, se alătură echipei, având o experiență de aproape 20 de ani

în marketing *și o abilitate dovedită de a integra cele mai bune practici în afaceri. Andrei a lucrat ca director de marketing pentru ABC Media, iar apoi manager de marketing pentru XYZ Group. El a ajutat aceste companii să facă față* mediului dinamic *și competitiv, dezvoltând campanii de marketing inedite și foarte apreciate de clienți și colaboratori. Ne așteptăm ca Andrei să replice aceste eforturi și realizări în cadrul firmei noastre.*

Câteva recomandări care pot îmbunătăți calitatea acestei secțiuni din planul de afaceri sunt ("Presenting the Management and Ownership Section of a Business Plan," 2010):

- Fiți selectivi și prezentați experiența anterioară relevantă în cazul noii afaceri;
- Nu folosiți superlative;
- Concentrați-vă pe realizările profesionale ale unei persoane și nu pe filozofia de afaceri;
- Fiți conciși;
- Faceți distincții clare între rolul fiecărui individ, mai ales dacă există mai multe persoane pe același nivel ierarhic în cadrul organizației.

4 Teme și întrebări

1. Dați exemple de proiecte. Care este începutul și sfârșitul proiectului? Care credeți că sunt rezultatele așteptate la finalizarea proiectului?
2. Care sunt caracteristicile unui proiect?
3. De ce este importantă echipa de management pentru o afacere nouă?
4. În alegerea unui partener de afaceri, considerați mai importantă educația sau experiența profesională?

5 Bibliografie

1. Nistor, R., Munteanu, V., 2013. Managementul proiectelor europene. Eikon.
2. Schwetje, G., Vaseghi, S., 2007. The business plan: how to win your investors' confidence. Springer Science & Business Media.
3. ***, How to Write the Management Team Section of a Business Plan [WWW Document], n.d. URL https://smallbusiness.chron.com/write-management-team-section-business-plan-10792.html (accesat 2.28.20).
4. ***, Presenting the Management and Ownership Section of a Business Plan [WWW Document], 2010. AllBusiness.com. URL https://www.allbusiness.com/presenting-the-management-and-ownership-section-of-a-business-plan-2525-1.html (accesat 2.28.20).

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 11: Planul de afaceri – construirea ipotezelor privind construcția situațiilor financiare previzionate



1 Introducere

Elementele prezentare în partea descriptivă a planului de afaceri trebuie corelate cu elementele financiare. Această parte reprezintă o completare a planului nefinanciar propus, care documentează, argumentează și susține prin cifre ceea ce s-a expus anterior într-o formă narativă. Realizarea previziunilor financiare se bazează pe înțelegerea modului de funcționare a firmei. Această secțiune a planului de afaceri oferă siguranță atât start-up-urilor, cât și investitorilor care doresc să afle în cât timp își vor recupera investiția, la ce riscuri se expun și cât vor câștiga.

Prezentul capitol include o scurtă prezentare a principalelor categorii de ipoteze care stau la baza previziunilor, explicații privind modalitatea de corelare a informației între capitolele planului de afaceri, precum și exemple prin care cursanții vor avea posibilitatea de a înțelege mai bine aspectele teoretice.

2 Analiza detaliată a activității firmei

Pentru a înțelege mai bine activitatea firmei și pentru a formula niște ipoteze corecte, realiste și realizabile, este recomandată realizarea în primă etapă a analizei procesului de prestare a serviciului sau de producție.

Exemplu:

Considerăm o microîntreprindere cu activitate în agroturism. Pentru a descrie activitatea firmei vom prezenta în figura următoare (Figura 1) fluxul serviciilor, ținând cont de următoarele aspecte de bază și de legăturile existente între acestea, ilustrate grafic prin săgeți:

- *Elementele tangibile, care influențează percepția clientului asupra serviciilor pensiunii: aspectul exterior, parcarea, intrarea în pensiune, holul, camera, dotările din cameră, bucătăria cu dotările aferente și spațiul de servire a mesei, dotările aferente activităților din exterior, mâncarea și documentele justificative aferente plății serviciilor.*

- *Acțiunile clientului: sosește la pensiune, se înregistrează, merge în cameră, se relaxează, utilizează dotările din bucătărie, utilizează dotările din exterior, servește masa, anunță plecarea și plătește contravaloarea serviciilor.*

- *Activitățile realizate de persoana de contact în front-office: primește clientul, repartizează camera, înregistrează clientul, oferă informații despre traseele și obiectivele turistice, marcaje, orarul mijloacelor de transport, situația și prognoza condițiilor meteorologice, se ocupă de client pe toată durata sejurului, servește mâncarea, încasează plata și eliberează documentele justificative aferente.*

- *Activitățile realizate în back-office (nu implică interacțiunea directă cu clientul): întreținerea spațiilor exterioare, prepararea mâncării, curățenia camerelor.*

- *Procesele suport, care contribuie la asigurarea confortului clientului: asigurarea încălzirii și a apei calde, curățarea spațiului de lucru în bucătărie după pregătirea mesei.*

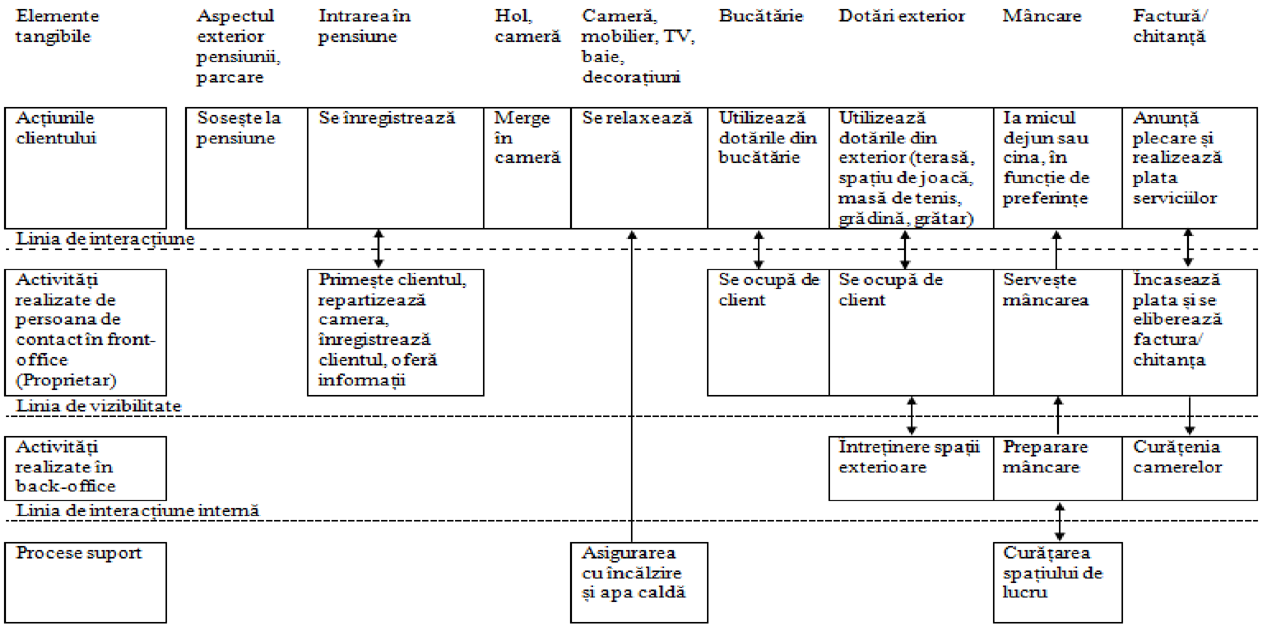


Figura 11.1. Planul procesului de prestare a serviciilor în cadrul Pensiunii

3 Prezentarea ipotezelor pe care se bazează previziunile financiare

Literatura privind planul de afaceri presupune o asociere pozitivă între planurile de afaceri și performanța financiară. Această relație se bazează pe presupunerea că planurile scrise au un efect pozitiv asupra coordonării și controlului intern al unei firme (Karlsson, Honig, 2009). Dacă vă cunoașteți afacerea, sunteți familiarizați și capabili să faceți proiecții financiare, și ați făcut cercetările necesare (ex: cu privire la prețul produselor sau serviciilor comparativ cu cele ale concurenților), veți avea șanse reale de succes în implementarea planului propus (McKeever, 2016).

Oricât de atractivă este o afacere, partea financiară a planului de afaceri este de mare interes atât pentru utilizatorii interni (antreprenori, manageri, angajați), cât și pentru investitorii care urmăresc fezabilitatea și sustenabilitatea afacerii. Previziunile se bazează pe o serie de ipoteze. Acestea reprezintă punctul de plecare în realizarea situațiilor financiare previzionate, prin care se argumentează și se explică pe ce se bazează estimările viitoare. Previziunile trebuie fundamentate pe ipoteze realiste, pentru a evita angajarea de personal fără a fi necesar afacerii, cheltuieli inutile, supra sau subestimate. Este recomandat ca planul de afaceri să includă ipoteze referitoare la:

4 Venituri:

- **Prețul** – ipoteza formulată aici trebuie corelată cu strategia de preț propusă în secțiunea de marketing a planului de afaceri. Este recomandat să se țină cont și de eventualele actualizări de preturi.
- **Volumul vânzărilor –** și aceste ipoteze trebuie corelate cu secțiunea de marketing a planului de afaceri, unde au fost discutate. În evoluția vânzărilor se va ține cont de: tendințele generale ale pieței, tendințele economiei

naționale, evoluția cotei de piață a firmei, strategia de marketing propusă, capacitatea de producție etc. Creșterea vânzărilor de la o lună la alta sau de la un an la altul trebuie să se bazeze pe argumente solide. Volumul vânzărilor are o influență directă asupra cheltuielilor variabile.

Exemplu – Ipotezelor privind volumul vânzărilor în cazul unei pensiuni agroturistice

Ipotezele formulate în acest caz sunt:

- *Pensiunea dispune de 6 camere duble;*
- *Capacitatea maximă de cazare a pensiunii este: 6 camere x 30 zile într-o lună = 180 camere/ lună.;*
- În calcul va fi utilizat gradul mediu de ocupare în pensiuni agroturistice de 13,2% (conform statisticilor INS)*;*
- *Gradul mediu de ocupare lunar pentru pensiune este: 13,2% x 180 camere/ lună = 24 camere/ lună (24 înnoptări);*
- *Sejurul mediu în zonele montane este de 2,2 zile (conform statisticilor INS);*
- *Se poate estima o medie de 12 sejururi petrecute într-o lună la pensiune (s-a calculat: 24 camere într-o lună/ 2,2 zile).*

5 Cheltuieli

Pentru stabilirea ipotezelor privind cheltuielile, putem porni de la cheltuielile fixe și cele variabile. Valoarea cheltuielilor variabile este direct influențată de volumul producției, respectiv de volumul vânzărilor serviciilor. Cheltuielile fixe au o valoare lunară care nu este influențată de volumul producției sau a vânzărilor.

Se pot stabilit ipoteze privind următoarele categorii de cheltuieli: cheltuielile de distribuție, administrative, cheltuielile financiare cu amortizările și dobânzile, cheltuieli privind mărfurile și materia primă, alte cheltuieli de producție și cele salariale. Se poate face se asemenea referire la stocuri, creanțe, impozit pe profit etc.

Cheltuielile cu personalul trebuie corelate cu aspectele menționate în partea nefinanciară privind angajarea și pregătirea personalului. Pentru cheltuielile cu personalul este necesar să fie luate în considerare contribuțiile aferente salariilor, astfel încât să se determine valoarea cheltuielilor angajatorului. Pentru a facilita calculul există diferite aplicații sau site-uri disponibile care pot să fie utilizate.

Exemplu:

Analiza procesului de prestare a serviciilor în cadrul pensiunii poate contribui la identificarea mai facilă a categoriilor de cheltuieli. Astfel, în cazul unei pensiuni agroturistice, putem avea următoarele categorii de cheltuieli:

- *cheltuieli variabile, care sunt direct influențate de gradul de ocupare a camerelor. Materia primă necesară servirii mesei și materialele consumabile se pot include în această categorie (ex. săpun, șampon, cască de duș, hârtie igienică, produse de curățenie). Pentru această categorie de cheltuieli se poate calcula valoarea pe un sejur turistic, iar apoi ținând cont de gradul de ocupare previzionat se va estima valoarea cheltuielilor variabile lunare.*
- *cheltuieli fixe: Anumite materiale sunt consumate lunar, indiferent de numărul de persoane care beneficiază de serviciile oferite de pensiune (ex. hârtie, toner, combustibil). Acestea pot fi încadrate în categoria cheltuielilor fixe alături de cheltuielile cu salarii,*

abonamentul de internet, tv și telefonie, taxa pentru salubritate, cheltuielile cu utilitățile, cheltuieli cu promovarea și publicitatea.

Pentru a plăti un salariu net de 1.346 lei, angajatorul cheltuie 2.280 lei. În tabelul 1 este detaliat modul de calcul.

1 Euro = 4.8730 lei

Anul 2020

ANGAJAT		Lei	Euro
Salariu Brut		**2230**	**457.62**
Asigurari Sociale (CAS)	25%	558	114.51
Asigurari Sociale de Sanatate (CASS)	10%	223	45.76
Deducere personala (DP)		420	86.19
Impozit pe venit (IV)	10%	103	21.14
Salariu Net		**1346**	**276.22**
ANGAJATOR		**Lei**	**Euro**
Contributie Asiguratorie pentru Munca (CAM)	2.25%	50	10.26
Salariu Complet		**2280**	**467.88**
TOTAL TAXE		**Lei**	**Euro**
Angajatul plateste statului		884	181.41
Angajatorul plateste statului		50	10.26
Total taxe incasate de stat		**934**	**191.67**

Pentru a plati un salariu net de **1346 lei**, angajatorul cheltuie **2280 lei**

Tabel 11.2. Cheltuieli cu salariile

Sursa: http://www.calculator-salarii.ro/salariu-minim-pe-economie-2020/, accesat 2.11.2020

6 Programul de investiții – aceste ipoteze trebuie corelate cu informațiile prezentate în subcapitolul referitor la planul operațional și managementul afacerii

Frecvent se întâmplă ca pe parcursul completării planului de afaceri să doriți schimbarea unor ipoteze. Acest lucru poate cauza o serie de greșeli și lipsa corelației între capitole. Este recomandat să finalizați planul având la bază întregul set de ipoteze inițiale. În felul acesta puteți vedea impactul financiar al ideilor propuse și va fi mult mai ușor să faceți modificările corecte în cea de-a doua versiune (McKeever, 2016). Dacă începeți să revizuiți părți individuale ale planului înainte de a avea imaginea completă, veți pierde mult timp și probabil veți realiza această activitate de mai multe ori.

7 Teme și întrebări

1. Pornind de la afacerea descrisă în următorul articol: https://www.startupcafe.ro/idei-antreprenori/solutie-horeca-criza-bucatar-roman-acasa-private-chef.htm

2. Răspundeți la întrebarea: Care ar putea să fie principalele categorii de cheltuieli pentru afacerea prezentată în articol?

3. Pentru ideea de afacere aleasă, care sunt categoriile de venituri și cheltuieli?

4. Pentru ideea de afacere aleasă, care sunt ipotezele care stau la baza previziunilor financiare?

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

8 Bibliografie

1. Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. Journal of Business Venturing, 24(1), 27-45.

2. McKeever, M. (2016). How to write a business plan. Nolo.

3. ***, http://www.calculator-salarii.ro/salariu-minim-pe-economie-2020/, accesat 02.11.2020

4. ***, https://www.startupcafe.ro/idei-antreprenori/solutie-horeca-criza-bucatar-roman-acasa-private-chef.htm, accesat 05.11.2020

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Antreprenor UBB!**
Acronim proiect: **AUBB**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/124662**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 12: Construirea situațiilor financiare previzionate



1 Introducere

În prezentul capitol prezentăm o parte a planului de afaceri legată de situațiile financiare previzionate, punând accent pe realizarea practică a unui buget de venituri și cheltuieli (BVC) pe baza unui exemplu adaptabil la numeroase tipuri de afaceri. Situațiile financiare previzionate descrise includ bilanțul, componența acestuia, contul de profit și pierdere, iar la final fluxul de numerar.

2 Situațiile financiare previzionate

Planificarea financiara a dezvoltării unei organizații presupune întocmirea situațiilor financiare previzionate. Acest demers are ca scop evitarea sau reducerea riscului prezentat de lipsa de lichidități, dar îndeplinește și un rol de informare al părților interesate, precum posibili investitori sau creditori ai organizației.

Un plan de afaceri trebuie în mod obligatoriu să includă și situațiile financiare previzionate pentru a putea demonstra lichiditatea viitoarei afaceri posibililor creditori, dar și pentru a înțelege fiabilitatea viitoarei afaceri, sursele principale de venituri și cheltuielile probabile.

Acestea sunt componente foarte importante în cadrul unui plan de afaceri. În cazul unei afaceri noi situațiile financiare previzionate vor fi următoarele:

- contul de profit si pierdere;
- bilanțul;
- fluxul de numerar.

În cazul în care este vorba de un plan de afaceri pentru extinderea unei afaceri deja existentă, de obicei trebuie anexate cel puțin:

- bilanțurile pe ultimii 2-3 ani de activitate;
- ultima balanța de verificare contabilă.

De asemenea, trebuie anexate:

- bilanțul previzionat pentru perioada următoare (conform standardelor din țările occidentale, bilanțurile previzionate lunare pentru primul an și bilanțurile anuale pentru următorii 3 ani);
- contul de profit și pierdere previzionat pe aceeași perioadă;
- previziunea fluxului de numerar

De reținut este faptul că veniturile și cheltuielile înregistrate într-un cont de profit și pierderi nu coincid cu intrările și ieșirile de numerar. Multe firme pot avea profituri pe hârtie, dar ajung la faliment din cauza lipsei de lichidități.

Conform lui Moldovan (2018), principalele întrebări la care se află răspunsurile prin previzionarea situațiilor financiare (contul de profit și pierdere, bilanțul și fluxul de numerar) sunt:

- Care este necesarul de finanțare externă în condițiile utilizării capacitaților disponibile la maxima capacitate ori la capacitatea dorită?
- Care este nivelul cifrei de afaceri pentru care nu este necesară finanțarea externă (credite ori emisiuni de capital)?
- Va putea societatea să obțină o anumita marjă a profitului menținând constant raportul datorii/capitaluri proprii și capitalul social la același nivel?
- Vor putea recupera creditorii la termenul scadent banii investiți/împrumutați?
- Care sunt ratele de rotație (și alți indicatori) viitoare ale activelor și datoriilor în noile condiții?

În continuare facem o scurtă trecere în revistă a principalelor situații financiare previzionate, incluzând și modele care să vă servească în realizarea propriilor planuri de afaceri.

3 Bilanțul

Bilanțul este, pe scurt, o enumerare a ceea ce deține firma, minus ceea ce datorează, arătând *situația financiară actuală* a unei firme. El poate fi comparat cu o fotografie a întregii organizații, făcută de aproape într-o zi anume, fiind deci corect numai în momentul respectiv. Acest instantaneu arată tot ce deține o firmă – activele sale – și tot ce datorează – pasivele (*(DOC) Bilanțul contabil | Alexandru Fluturasi - Academia.edu*, f.a.).

Conform Manualului antreprenorului bilanțul contabil furnizează răspunsuri cu privire la următoarele probleme considerate a fi esențiale pentru aprecierea condițiilor echilibrului financiar:

- structura patrimoniului și evoluția sa în timp;
- corelația lichiditate-solvabilitate;
- gradul de adecvare al compoziției resurselor firmei la utilizările pe care acesta le finanțează.

Bilanțul reprezintă răspunsul la următoarele întrebări pentru managerul financiar:

- Ce dimensiune are averea netă?
- Care este natura activelor?
- Cum au fost obținute?
- Este compania rentabilă din punct de vedere al vânzărilor? (Manolache, f.a.)

Bilanţul contabil este sursa principală de informaţie pentru utilizatorii interni şi externi ai întreprinderii. În baza bilanţului contabil se apreciază valoarea şi structura patrimoniului întreprinderii, gradul de îndatorare a întreprinderii, capacitatea de plată, coeficienţii de lichiditate, rezultatul financiar şi mulţi alţi indicatori necesari pentru luarea de decizii manageriale. Informaţia din bilanţul contabil se foloseşte pe larg de către băncile comerciale şi organele fiscale (*(DOC) Bilanțul contabil | Alexandru Fluturași - Academia.edu*, f.a.).

Deși bilanțul contabil exprimă fidel mărimea patrimoniului unei firme, el arată imaginea averii contabile a acționarilor și care poate fi diferită de valoarea de piață a acesteia. Din acest motiv, în procesul de analiză financiară se dovedește necesar întocmirea bilanțului financiar ca și instrument care permite evaluarea patrimoniului firmei la valoarea să actuală și determinarea pe această bază a poziției reale deținută de firmă. Bilanțul financiar stă la baza analizei lichiditate-solvabilitate. Acest tip de bilanț este stabilit plecând de la bilanțul patrimonial, prin gruparea posturilor de activ în ordinea crescătoare a lichidității, iar a posturilor de pasiv în ordinea crescătoare a exigibilității (Manolache, f.a.).

Există, la fel ca pentru fluxul de numerar, diverse instrumente online menite să vină în sprijinul antreprenorilor în realizarea bilanțului. Un exemplu în acest sens este furnizat de Microsoft Office 365 (https://templates.office.com/ro-ro/bilan%C8%9B-contabil-tm03934533), care prezintă și o formă vizuală a acestui document contabil.

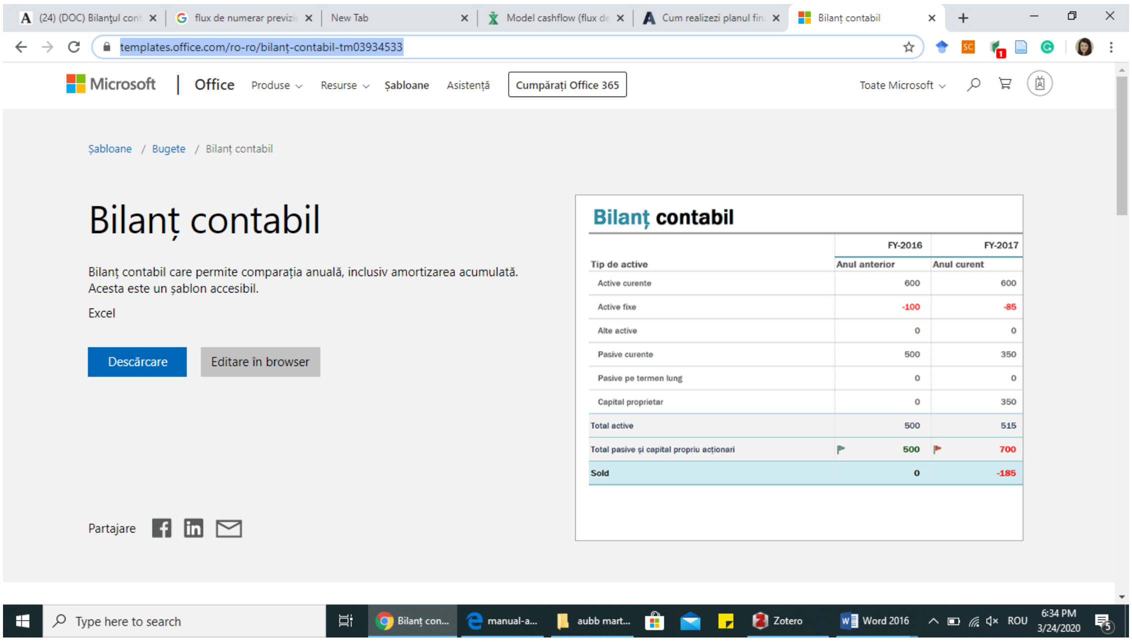


Figura 12.1. Un model de bilanț

Sursa: https://templates.office.com/ro-ro/bilan%C8%9B-contabil-tm03934533

Importanta bilanțului contabil deriva din funcțiile pe care acesta le îndeplinește: funcția de generalizare a datelor contabilității; funcția de cunoaștere a mersului activității economica-financiare; funcția previzionala (http://docshare04.docshare.tips/files/20233/202332858.pdf). Funcția previzională se referă la posibilitatea de a orienta activitatea viitoare a unei afaceri. În acest sens, întocmirea **bugetului de venituri și cheltuieli** pentru perioadele următoare se fundamentează pe situația patrimonială și pe rezultatele din perioada considerată bază de raportare ca punct de pornire în realizarea estimărilor perioadei viitoare.

Bilanțul contabil se compune din: bilanț, contul de profit și pierderi și anexe (*Continutul si structura bilantului contabil – ASE Bucuresti*, f.a.). În continuare tratăm conceptul de cont de profit și pierdere.

4 Contul de profit și pierdere

Conform Manualului antreprenorului, contul de profit și pierdere este parte integrată a bilanțului contabil al firmei. El se prezintă sub forma unei liste, în partea să superioară fiind prezentate elementele veniturilor din exploatare, urmate de elementele cheltuielilor de exploatare, rezultatul activității de exploatare, veniturile și cheltuielile financiare, rezultatul financiar, continuând cu veniturile și cheltuielile excepționale și alți indicatori de rezultate, pentru ca, în final să prezinte rezultatul net al exercițiului fiscal (Manolache, f.a.). („Venituri și cheltuieli vs. încasări și plăți", 2019) Veniturile și cheltuielile, adică valorile din facturi, se folosesc pentru a întocmi Contul de profit și pierdere. Acestea diferă față de încasări și plăți reflectate în Fluxul de numerar prin momentul la care ne referim. De aceea veniturile și cheltuielile se înregistrează odată cu adăugarea unei facturi în contabilitate, iar încasările și plățile doar în momentul în care banii au intrat sau au ieșit din contul bancar („Venituri și cheltuieli vs. încasări și plăți", 2019) Veniturile și cheltuielile sunt așteptate a se materializa, încasările și plățile sunt efectuate și observabile în extrasul de cont bancar.

Contul de profit şi pierdere face parte din situaţiile financiare de închidere a exerciţiului financiar şi implicit din bilanţul contabil, este un document contabil de sinteză, ce prezintă rezultatul activităţii întreprinderii şi astfel măsoară performanţele firmei în cursul unei perioade de gestiune. În calitate de componentă a situaţiilor financiare contul de profit şi pierdere prezintă interes deoarece:

- permite determinarea rezultatului global dar şi formarea unei aprecieri de ansamblu asupra performanţelor financiare ale perioadei de gestiune;

- oferă posibilitatea unei recapitulări în întregime a elementelor de venituri şi cheltuieli ce au contribuit la obţinerea rezultatului dar şi la identificarea factorilor (favorabili sau nefavorabili) care l-au influenţat (PĂVĂLOAIA, 2011). În linkul următor aveți un exemplu de cont de profit și pierdere pentru o afacere în curs: https://lege5.ro/Gratuit/gmztsobwgayq/contul-de-profit-si-pierdere-la-data-de-30-iunie-2019-ordin-2493-2019?dp=gi4tanjxha2dgma.

Important de reținut:

i. Contul de profit și pierdere cuprinde informații cu privire la veniturile și cheltuielile unei companii, deci valoarea facturilor, indiferent dacă acestea au fost sau nu închise (plătite/încasate);

ii. Contul de profit și pierdere te va ajuta să îți dai seama dacă produsele sau serviciile tale sunt profitabile sau nu;

iii. Valoarea rezultatului final (profitul), nu reprezintă banii disponibili. Dacă ai nevoie de o astfel de informație, construiește și monitorizează periodic fluxul de numerar („Ce este contul de profit și pierdere?", 2019).

5 Bugetul de venituri și cheltuieli (BVC)

Bugetul este reprezentat sub forma unei liste a veniturilor și a cheltuielilor aproximative prevăzute pentru o anumită perioadă de timp. Un buget îți va oferi o imagine de ansamblu asupra resurselor companiei și a modului în care sunt utilizate pentru a atinge obiectivele organizaționale („Bugetul, un instrument necesar pentru antreprenori", 2019). Bugetul trebuie realizat la demararea unei afaceri, atunci când se dorește implicarea într-un proiect nou, sau înainte de a realiza unele investiții semnificative.

În construirea unui BVC este necesară planificarea vânzărilor și a cheltuielilor. Planificarea vânzărilor se realizează prin enumerarea tuturor tipurilor de vânzări estimate (veniturile din **activitatea de exploatare**; venituri din **activitatea financiară**; venituri din **activitatea extraordinară)** și detalierea tuturor canalelor de distribuție ce urmează a fi utilizate, ținându-se cont și de elemente precum fluctuațiile existente în afacerile sezoniere, dar și alte potențiale intrări de capital. Planificarea cheltuielilor fixe se realizează indiferent de volumul vânzărilor. Putem include aici: cheltuieli cu salariile, cu chiria, cu creditele angajate sau diferite abonamente periodice. De asemenea, trebuie estimate și cheltuielile variabile în funcție de activitatea de bază a firmei. Pași de urmat în identificarea cheltuielilor, conform lui Crisan et al., (2016):

1. Revizuirea activităților derulate în cadrul firmei.
2. Identificați resursele necesare realizării fiecărei activități.
3. Identificați costurile fiecărei resurse.- De obicei, costurile pot fi puse în mai multe categorii. Pentru fiecare activitate se pot consuma resurse materiale (consumabile sau echipamente), servicii (transport, chirii de exemplu), resurse umane.
4. Centralizarea cheltuielilor.
5. Verificare modalității în care bugetul a fost realizat (Crisan et al., 2016, pg. 78).

Pe pagina aveți un model în format Office Excel al unui buget de venituri și cheltuieli https://www.businessmarket.md/cei-cinci-pasi-pentru-elaborarea-bugetului-de-venituri-si-cheltuieli-al-unei-companii/ („Cei cinci pași pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al unei companii", 2017).

Exercițiu practic:

Pornind de la veniturile estimate în capitolul 9 și cheltuielile estimate în capitolul 11 extrase din planul de afaceri al unei pensiuni agroturistice, realizăm mai jos un exemplu de **buget de venituri și cheltuieli** al acesteia.

Tabel 12.1. Prognoza veniturilor

Prognoza veniturilor				
Nr. Crt.	**Categoria**	**Preț in LEI/UM**	**UM**	**Total/an**
Vânzări previzionate				
1	Venituri din cazare	110 lei/ cameră	Cameră	288
2	Venituri din servire mic dejun	15 lei/ mic dejun	Mic dejun	168
3	Venituri din servire mic dejun+cină	40 lei/ mic dejun+cină	Mic dejun+cină	84
Total venituri			**LEI**	**37560**

Prezumțiile care stau la baza previziunii veniturilor au fost prezentate în capitolul anterior

Tabel 12.2. Prognoza cheltuielilor

Prognoza cheltuielilor				
Nr. Crt.	**Categoria**	**Pe luna**	**UM**	**Total/an**
Cheltuieli previzionate				
1	Materii prime și materiale	728	Lei	8736
2	Reclamă și publicitate	500	lei	6000
3	Întreținere și reparații (curățătorie)	100	lei	1200
4	Utilități	719.6	Lei	8636
Total cheltuieli			**LEI**	**24.574**

În tabelul anterior sunt estimate o serie de cheltuieli calculate în contextul acelorași premise ca în cazul veniturilor. În categoria materii prime și materiale consumabile sunt incluse: materiale consumabile și costul cu materiile prime pentru pregătirea hranei oaspeților. Cheltuielile cu utilitățile includ: internet, gaz, lemne, energie electrică, salubritate, vidanjare fosă septică.

Tabel 12.3. Exemplu de BVC pentru o pensiune agroturistică

Bugetul de venituri și cheltuieli			
Venituri	**Estimate**	**Efective**	**Diferența**
Venituri operaționale			
Venituri din activitatea curentă	37,560		-37560.00
Alte venituri anuale			0.00
Total venituri operaționale	**37,560**		**-37560.00**
Venituri financiare			
Venituri din dobânzi			0.00
Alte venituri financiare			0.00
Total venituri financiare	**-**	**-**	**0.00**
Venituri extraordinare			
Despăgubiri			0.00
Vânzarea de active			0.00
Alte venituri extraordinare			0.00
Total venituri extraordinare	**-**	**-**	**0.00**
Venituri totale	**37,560**	**-**	**-37560.00**
Cheltuieli	**Estimate**	**Efective**	**Diferența**
Cheltuieli			
Contabilitate și consultanță fiscală			0.00
Reclamă și publicitate	6,000		-6000.00
Materii prime si materiale	8,736		-8736.00
Abonamente			0.00
Asigurări			0.00
Cheltuieli cu dobânzile bancare			0.00
Întreținere și reparații (curatatorie)	1,200		-1200.00
Salarii și contribuții sociale			0.00
Poștă și telecomunicații			0.00
Închiriere			0.00
Cercetare dezvoltare			0.00
Licențe, brevete			0.00
Deplasări			0.00
Utilități	8,638		-8638.22
Găzduirea domeniului web și asimilate			0.00
Alte cheltuieli			0.00
Total cheltuieli	**24,574**	**-**	**-24574.22**
Cheltuieli totale	**24,574**	**-**	-24574.22
Venit brut	12,986	-	-12985.78
Impozit pe venit / profit	2,077.72		-2077.72
Venit net	**10,908**		**-10908.06**

În tabelul anterior am completat informațiile doar în coloana corespunzătoare estimărilor, antreprenorul putând utiliza același instrument și pentru a verifica acuratețea estimărilor prin completarea coloanei cu rezultatele efective, după obținerea acestora.

Crisan et al., (2016) consideră BVC ca fiind un test de fiabilitate (financiară) a afacerii. Bugetul se realizează după identificare activităților și realizarea detalierii acestora, bazându-se pe estimări. Pentru a verifica dacă previziunile realizate în BVC se adeveresc, antreprenorul urmărește situația Fluxurilor de numerar.

Exercițiu de reflecție:

Încercați să explicați de ce se poate spune că BVC *reprezintă un test de fiabilitate financiară al afacerii?*

6 Fluxul de numerar

Fluxul de numerar este tratat pe larg în capitolul 4 (*Elemente de economie antreprenorială: prag de rentabilitate, randamentul investiției, flux de numerar, profit*), în continuare venim cu o scurtă completare față de informațiile deja prezentate, aducând un exemplu practic al unui flux de numerar. Într-un document realizat de cei de la Banca Transilvania se explică foarte clar noțiunile de bază cu privire la fluxul de numerar, așa cum se poate observa mai jos.

"*Numerarul cu echivalentele sale și circulația acestuia înspre și dinspre firmă reprezintă condiția esențială pentru funcționarea în piață a oricărui business, astfel încât un plan de afaceri ar fi incomplet fără întocmirea fluxului de numerar generat de afacerea respectiva.*

Ce este numerarul din punct de vedere contabil ?

a. *Sumele de bani aflate în casieria firmei;*

b. *Sumele de bani aflate în conturile bancare ale firmei;*

c. *Orice titluri care se pot converti rapid în numerar (bilete la ordin, cecuri, bonuri valorice, etc).*

De ce avem nevoie de numerar ?Pentru plăti: furnizori – de marfa, de servicii, de echipamente, softuri etc.; angajați – contravaloarea salariilor; taxe, impozite; rate de credit și dobânzi – daca sunt împrumuturi contractate; chirii- dacă activitatea firmei se desfășoară în spații închiriate de la terți; dividende; redevențe, chirii către firmele de leasing. Numerarul este un mijloc de plata a produselor, serviciilor și altor facilități de care beneficiază firma. Fără acest mijloc de plată firma nu poate intra în posesia acestora și nu le poate utiliza în circuitul propriu pentru a produce ceva în plus, în beneficiul sau.

Ce se întâmplă daca nu avem numerar ? Este calea sigură spre încetarea activității firmei și insolvența acesteia, motiv pentru care este necesar să se acorde importanța cuvenita fluxurilor care reprezintă intrări sau ieșiri de numerar din firma.

Ce este fluxul de numerar ? Fluxul de numerar arată mișcările de numerar dintr-o firmă, într-o anumită perioadă de timp, acesta fiind resortul care face afacerea să meargă.

O serie de firme dau faliment deoarece nu se preocupă de managementul fluxului de numerar, astfel încât să-și asigure suficient numerar pentru a-și onora obligațiile ajunse scadente" (BT, f.a.).

Documentul în întregime îl puteți consulta pentru mai multe detalii, accesând pagina: https://btclub.ro/bundles/

btclubstyles/docs/antreprenor/Ghid-fluxul-de-numerar-proiect-CIR.pdf

Există de asemenea ghiduri online pe care le puteți viziona cu privire la întocmirea fluxului de numerar, precum https://www.youtube.com/watch?v=FAPY6pZp9ww

Alte pagini web oferă diverse modele editabile in Excel menite sa vă ajute să întocmiți documentul în cauză, pornind de la instrucțiuni simple de tipul:

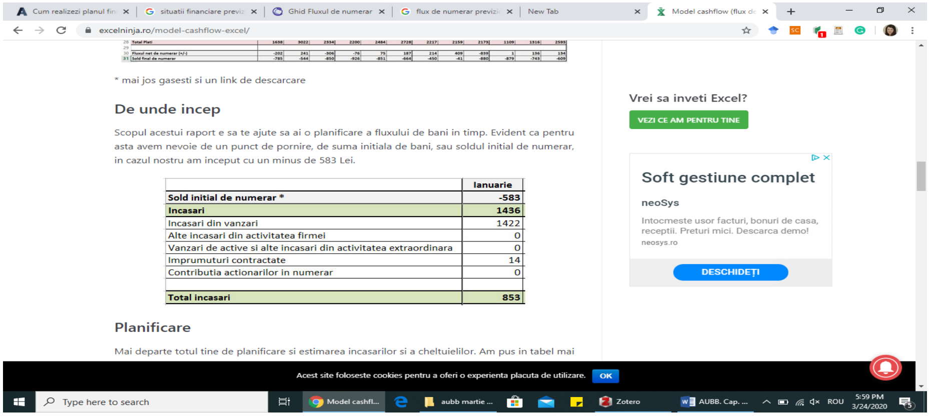


Figura 12.2. Un fragment dintr-un model de flux de numerar. De unde să încep?

Sursa: https://excelninja.ro/model-cashflow-excel/

În exemplul de mai sus autorul aceleași surse explică: scopul acestui raport e sa te ajute sa ai o planificare a fluxului de bani în timp. Evident că pentru asta avem nevoie de un punct de pornire, de suma inițială de bani, sau soldul inițial de numerar, în acest exemplu am început cu un minus de 583 Lei. (https://excelninja.ro/model-cashflow-excel/).

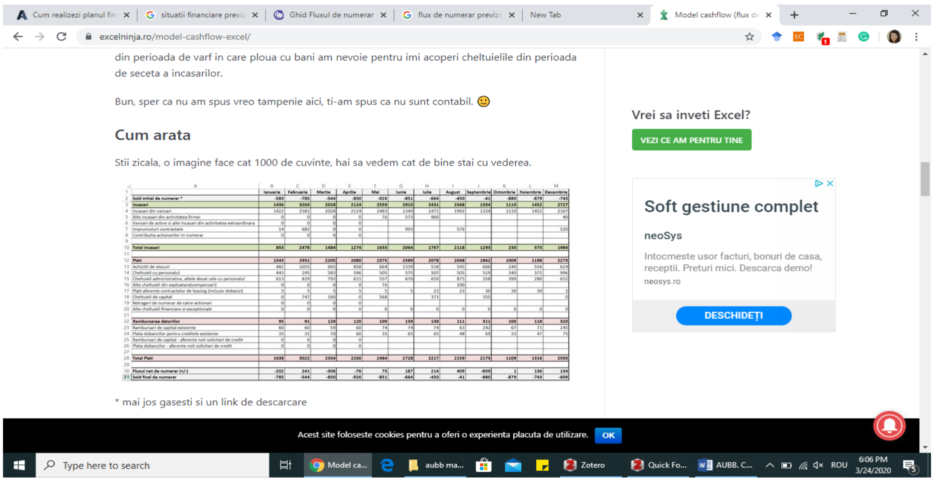


Figura 12.3. Un model de flux de numerar

Sursă: https://excelninja.ro/model-cashflow-excel/

Pentru întocmirea fluxului de numerar previzionat, necesar planului de afaceri, trebuie să puteți identifica principalele intrări și ieșiri de capital pentru afacerea dumneavoastră viitoare. Intrările vor fi reprezentate de surse de bani pe care estimați că îi veți încasa. Acestea pot să fie:

- De la clienți;

- De la asociați/ proprietari;
- De la bănci sau alte instituții financiare de creditare;
- Prin vânzarea unor active.

Ieșirile se referă la sumele pe care le veți achita către:

- Furnizorii de materii prime, materiale, servicii sau produse;
- Către angajați în contul muncii depuse de aceștia;
- Către creditori;
- Către bugetul statului;

Construcția unui flux de numerar trebuie să pornească de la identificarea acestor două categorii, numite intrări și ieșiri. Pentru a vă facilita munca vă punem la dispoziție mai jos un exemplu de flux de numerar.

Există instrumente menite să contribuie la realizarea cât mai facilă a acestui document, cum ar fi cel oferit de Microsoft Office 365 numit: Situația fluxului de numerar, care se poate descărca și instala ușor, accesând pagina: https://templates.office.com/ro-ro/situa%C8%9Bia-fluxului-de-numerar-tm00000055

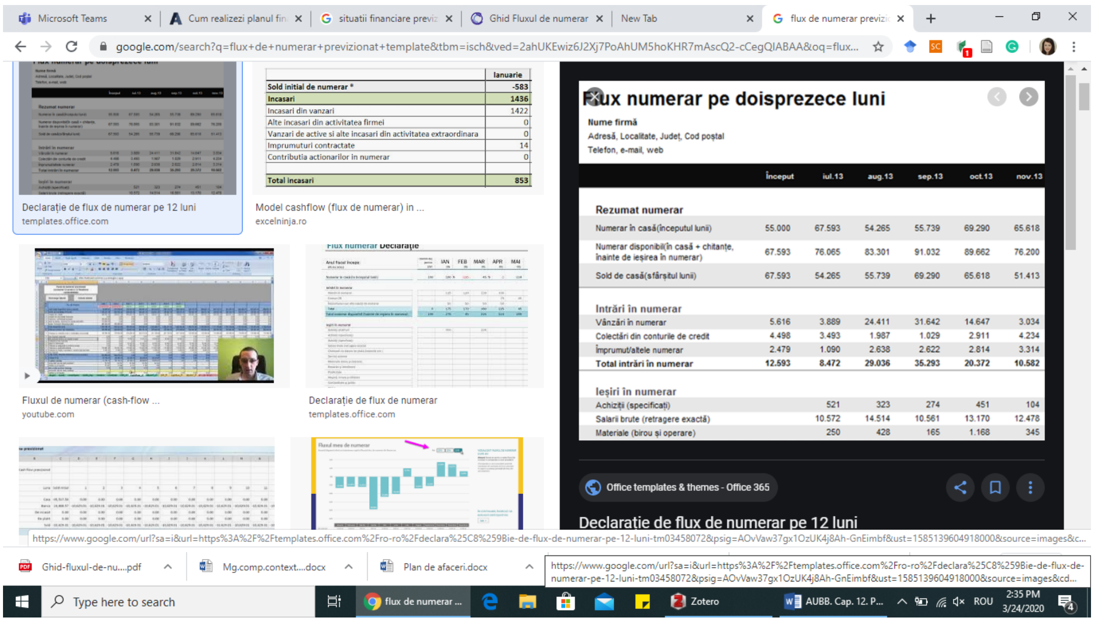


Figura 12.4. Model pentru fluxul de numerar

Sursă: https://images.app.goo.gl/KHTK9x8Cc8Pbp1Qz5

Etapele de construirea situațiilor financiare previzionate sunt:

1. Stabilirea ipotezelor privind perioada viitoare;
2. Stabilirea unui obiectiv, în speță, a unor indicatori financiari de atins și a pragurilor limită de încadrare a acestora;

3. Elaborarea situațiilor financiare previzionate;
4. Verificarea îndeplinirii obiectivelor stabilite (Moldovan, 2018);

Construcția fluxului de numerar pentru o afacere de tip start-up este exemplificată de reprezentanții Băncii Transilvania, după cum urmează:

- "Pentru exemplificare, să presupunem că e vorba de un start-up care dispune de surse de numerar de la proprietari și creditori (bănci), din care a achiziționat un echipament și care e gata să pornească producția. În acest sens, compania achiziționează materii prime, angajează salariați și contactează utilități. Acestea, în urma procesului de producție se vor regăsi, temporar, în stocuri. Prin urmare, ceea ce a început ca și numerar este acum imobilizat în stocuri. Odată vândute stocurile se transformă din nou în numerar sau în creanțe care vor fi colectate ulterior. Simpla transformare a numerarului în stocuri , apoi în creanțe și din nou în numerar, reprezintă ciclul operațional al firmei. O altă activitate continuă într-o firmă este cea investițională. Într-o anumită perioadă de timp activele fixe ale unei companii se consumă ca suport pentru desfășurarea activității. Contabil, diminuarea valorii activelor fixe (mașini, instalații, echipamente, etc) ca urmare a acestui consum se reflectă prin amortizare, care însă nu reprezintă o ieșire de numerar din firma ci numai o cheltuială. Pentru a-și menține capacitățile de producție și pentru a-și asigura condiții de creștere compania trebuie să reinvestească din timp în timp o parte din numerarul colectat în cursul activității sale în noi active fixe. Modelul se poate complica în realitate prin reflectarea întârzierii la plata a furnizorilor (și altor creditori comerciali) prin diverse obligații comerciale. Obiectivul acestui proces este, desigur, de a realiza, după parcurgerea unui ciclu complet, o sumă de bani mai mare decât cea investita inițial" (BT, f.a.).

7 Teme și întrebări

1. Pentru afacerea dvs. încercați să identificați principalele surse de intrări pentru a realiza fluxul de numerar.
2. Pentru afacerea dvs. încercați să identificați principalele surse de ieșiri pentru a realiza fluxul de numerar.
3. Ce este bilanțul?
4. La ce vă ajută întocmirea acestuia? Care este diferența dintre pasivele și activele unei companii?
5. La ce se referă pe scurt contul de profit și pierdere?
6. Cum se realizează un buget de venituri și cheltuieli? La ce îți va fi acesta util?

8 Referințe bibliografice

1. BT. (f.a.). *Ghidul fluxului de numerar*. Banca Transilvania. https://btclub.ro/bundles/btclubstyles/docs/antreprenor/Ghid-fluxul-de-numerar-proiect-CIR.pdf
2. Bugetul, un instrument necesar pentru antreprenori. (2019, decembrie 12). *ThinkOut—Cash Flow Analysis and Forecasting*. https://thinkout.io/ro/articole/bugetul-un-instrument-necesar-pentru-antreprenori/
3. Ce este contul de profit și pierdere? (2019, octombrie 30). *ThinkOut—Cash Flow Analysis and Forecasting*. htt-

ps://thinkout.io/ro/articole/ce-este-contul-de-profit-si-pierdere/

4. Cei cinci pași pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al unei companii. (2017, iunie 19). *Business Market*. https://www.businessmarket.md/cei-cinci-pasi-pentru-elaborarea-bugetului-de-venituri-si-cheltuieli-al-unei-companii/

5. *Continutul si structura bilantului contabil—ASE Bucuresti*. (f.a.). StuDocu. Preluat în 7 noiembrie 2020, din https://www.studocu.com/ro/document/academia-de-studii-economice-din-bucuresti/contabilitate-accounting/practic/continutul-si-structura-bilantului-contabil/7222285/view

6. Crisan, E., Rotar, A., Precup, C., Beleiu, I., Razvan, N., & Mihaila, A. (2016). *Introducere în managementul proiectelor. Utilizarea proiectelor în dezvoltarea activităților extracurriculare. Studii de caz pentru disciplina religie*.

7. *(DOC) Bilanțul contabil | Alexandru Fluturasi—Academia.edu*. (f.a.). Preluat în 24 martie 2020, din https://www.academia.edu/25952482/Bilan%C5%A3ul_contabil

8. Manolache, L. I. (f.a.). *Axa Prioritară 5 „Promovarea măsurilor active de ocupare" Domeniul Major De Intervenție 5.1 „Dezvoltarea și implementarea măsurilor active de ocupare" Beneficiar: Municipiul Bacau Partener:Agentia Judeteana pentru Ocuparea Fortei de Munca Satu Mare Titlu proiect: "Sistem integrat de creștere a ocupabilității"*. 61.

9. Moldovan, D. (2018). Planificarea financiară a dezvoltării afacerii. *Macrostand*, *2018*. http://www.macrostandard.ro/blog/planificarea-financiara-a-dezvoltarii-afacerii/16369

10. PĂVĂLOAIA, W. (2011). ANALIZA CONTULUI PROFIT ŞI PIERDERE. *Danubius Proceedings*.

11. Venituri și cheltuieli vs. Încasări și plăți. (2019, octombrie 9). *ThinkOut—Cash Flow Analysis and Forecasting*. https://thinkout.io/ro/articole/venituri-si-cheltuieli-vs-incasari-si-plati/

UNIUNEA EUROPEANĂ
Instrumente Structurale 2014-2020
Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: OS6.7, OS6.9, OS6.10
Titlu proiect: Antreprenor UBB!
Acronim proiect: AUBB
Cod proiect: POCU/379/6/21/124662
Beneficiar: Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Tema 13: Managementul riscurilor



1 Introducere

În cadrul acestei unități de curs vom învăța să identificăm și să analizăm riscurile propriei afaceri.

Toate afacerile se confruntă cu riscuri. Este important să înțelegeți riscurile pentru afacerea dvs. și să găsiți modalități de a le minimiza. Un plan de gestionare a riscurilor vă ajută să faceți acest lucru prin detalierea modului în care vă confruntați cu riscurile pentru afacerea dvs. Cheltuind timp și resurse, dezvoltându-vă strategia de gestionare a riscurilor, veți oferi un loc de muncă sigur și veți reduce șansele de impact negativ asupra afacerii dvs. Nu toate riscurile sunt rele. Riscul poate, de asemenea, să deschidă o poartă către oportunități noi.

Există mulți factori externi atunci când vine vorba de lumea afacerilor. Ei vor influența întotdeauna realizarea planurilor tale. Nu doar realizarea ci și rezultatele pe care le veți obține în implementarea planului specific. Din acest motiv, trebuie să analizați acești factori prin prisma riscului dacă doriți să puteți implementa un proces de management adecvat în timpul implementării planului dvs. de afaceri.

Exercițiu: Identificați minim 3 factori externi care pot influența implementarea planului dvs. de afaceri.

2 Ce este managementul riscurilor?

Pentru a defini managementul riscului credem că ar trebui să clarificăm noțiunea de risc. *Riscul* este o situație, un eveniment, care nu a apărut încă, dar care poate să apară în viitor (Metodologie de management al riscurilor (https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Metodologia-de-management-al-riscurilor-2018.pdf), caz în care există posibilitatea ca unele aspecte ale planului de afaceri să nu fie puse în aplicare așa cum au fost planificate ("Risk Management Process as a Part of Your Business Plan" 2011). O astfel de situație poate duce la consecințe periculoase sau dăunătoare pentru mica dvs. afacere sau poate potența anumite aspecte ale acesteia. Astfel, riscul poate reprezenta fie o amenințare, fie o oportunitate şi trebuie abordat ca fiind o combinație între probabilitate şi impact. Un manager se confruntă cu riscul atunci când trebuie luate decizii, dar rezultatul uneia sau mai multor variante de acțiune nu este cunoscut dinainte.

Managementul riscurilor este un proces în care companiile identifică, evaluează și tratează riscurile care ar putea afecta operațiunile lor de afaceri (Dragan Sutevski 2011).

În mod tradițional, organizațiile gestionează riscurile punând responsabilitățile pe umerii liderilor subdiviziunilor sale. De *exemplu* managerul financiar este responsabil pentru gestionarea riscurilor legate de finanțare și fluxul de numerar, managerul de producție este responsabil de gestionarea producției și distribuției, iar directorul de marketing este responsabil pentru vânzări și relațiile cu clienții și așa mai departe. Fiecare dintre acești lideri funcționali gestionează riscurile legate de domeniile lor cheie de responsabilitate (Mark S. Beasley, What is Enterprise risk management? ("What Is Enterprise Risk Management (ERM)? | ERM - Enterprise Risk Management Initiative | North Carolina State Poole College of Management" n.d.).

Exercițiu: Gândiți-vă la afacerea dvs. și precizați în ce măsură abordarea tradițională a riscurilor este eficientă pentru afacere. Ce altă alternativă de gestionare a riscurilor vedeți.

3 Procesul de managementul riscurilor

Deoarece riscurile apar și evoluează în mod constant, este important să înțelegem că managementul riscurilor este un proces continuu. Din păcate, unii consideră managementul riscurilor ca un proiect care are un început și un sfârșit. Deoarece afacerile dvs. funcționează într-un mediu extrem de dinamic, riscul pentru afacerea dvs. se va schimba în timp. Nu vă puteți aștepta ca riscul să existe întotdeauna în aceeași formă sau să aibă aceeași consecință. Abordarea modernă a managementului riscurilor presupune integrarea acestuia în strategia de management a organizației. Caracterul ciclic al acestuia este redat în figura nr. 1.

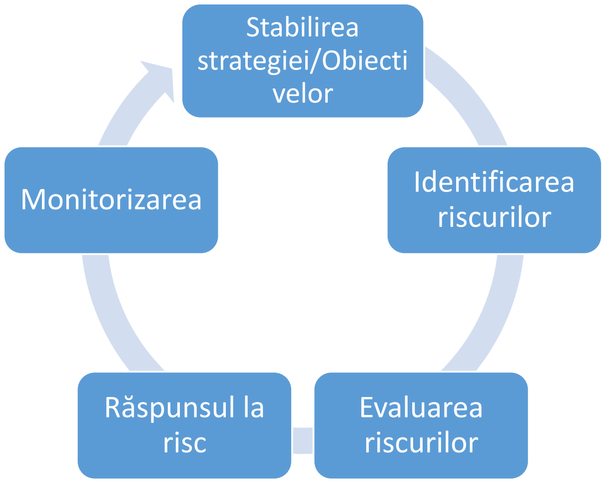


Figura 13.1. Caracterul ciclic al procesului de managementul riscurilor

Pentru a vă asigura că procesul de managementul risculor ajută conducerea să urmărească evenimentele interne sau externe care ar putea declanșa oportunități sau amenințări pentru afacere, un proces de managementul riscului integrat strategic începe cu o înțelegere a ceea ce este cel mai important pentru succesul companiei, pe termen scurt și pe termen lung.

Înainte de a începe dezvoltarea procesului dvs. de gestionare a riscurilor pentru afacerile mici, va trebui să cunoașteți și să luați în considerare caracteristicile esențiale ale riscului posibil pentru compania dvs.

Așa cum am menționat procesul de gestionare a riscurilor nu poate fi văzut ca un proces static în compania dumneavoastră. El trebuie văzut ca un proces interactiv în care informațiile vor fi actualizate și analizate continuu. Împreună cu ceilalți membri ai afacerii dvs. veți acționa asupra lor și toate elementele de risc vor fi revizuite într-o perioadă specificată.



Figura 13.2. Caracteristicile managementului riscurilor

Trebuie să decideți cât de mult risc sunteți pregătit să vă asumați în afacerea dvs. Unele riscuri pot fi esențiale pentru succesul dvs., cu toate acestea, expunerea afacerii dvs. la tipuri greșite de risc poate fi dăunătoare (Dragan Sutevski 2011).

Cele mai frecvente categorii de riscuri sunt:

✓ strategice - decizii privind obiectivele afacerii dvs.

✓ juridic/de conformitate - necesitatea de a respecta legile, reglementările, standardele etc.

✓ operațional - procedurile dvs. operaționale și administrative

✓ de mediu - evenimente externe în care afacerea are un control redus asupra unor condiții meteorologice sau economice nefavorabile

✓ reputațional/de imagine - caracterul sau bunăvoința afacerii.

Planul dvs. de gestionare a riscurilor ar trebui să detalieze strategiile de gestionare a riscurilor specifice afacerii proprii. Este important să alocați timp și resurse pregătirii planului propriu pentru a reduce probabilitatea unui eveniment care vă afectează afacerea.

4 Ce pași trebuie parcurși în managementul riscurilor?

Literatura de specialitate Dragan Sutevski (2011; "Risk Management Process as a Part of Your Business Plan" 2011) menționează că un proces de gestionare a riscurilor va trebui să acopere următoarele aspecte prin găsirea de răspunsuri la întrebări specifice, așa cum este menționat mai jos:

Identificați riscul

Realizați o revizuire a afacerii dvs. pentru a identifica riscurile potențiale. Adică are loc *definirea zonelor cu risc* – Unde este cel mai semnificativ risc pentru afacerea mea?

Tipuri de riscuri

Riscuri interne: riscul de incapacitate de plată (vezi cap 4), riscul unor greve, riscul tehnologic (apariția unor defecțiuni ce vor provoca întârzieri în livrarea comenzilor contractate).

Riscuri externe: riscul valutar, riscul factorilor naturali (inundații, cutremure, alunecări de teren), riscul concurențial, riscuri fiscale (schimbarea cotelor de impozitare, creșterea salariului minim pe economie, introducerea de noi taxe) sau riscuri economice (o nouă criză economică).

Exercițiu: gândiți-vă la afacerea voastră și stabiliți care ar fi primele 3 riscuri cu care credeți că vă puteți confrunta în viitorul apropiat.

Iată câteva tehnici utile pentru identificarea riscurilor:

- Evaluați fiecare funcție din afacerea dvs. și identificați orice poate avea un impact negativ asupra companiei sau poate genera o oportunitate.
- Examinați-vă înregistrările, cum ar fi reclamațiile, pentru a identifica problemele anterioare sau aprecieri ale produselor/serviciilor oferite.
- Luați în considerare orice riscuri externe care ar putea avea un impact asupra afacerii dvs.
- Organizați un brainstorming cu personalul implicat în afacere.

Răspundeți la întrebări de tipul „ce se întâmplă dacă”:

- am pierdut puterea?
- sediul companiei a fost deteriorat?
- furnizorii au ieșit din afaceri?
- a fost un dezastru natural în zona în care desfășoară activitatea?
- unul dintre membrii cheie ai personalului a demisionat sau a fost rănit la locul de muncă?
- am pierdut principalul clien/canal de distribuție?
- documentele de afaceri au fost distruse?

Pe baza mediului dvs. de afaceri, a domeniului în care se încadrează afacerea dvs. și a modelului de afaceri, va trebui să determinați în care dintre aceste domenii există un risc posibil.

Evaluați riscul

În această etapă vorbim de *determinarea indicatorilor* – încercând să răspundem la întrebări de tipul: Care va fi riscul pentru afacerea mea? Cum voi măsura riscul pentru afacerea mea?

Indicatorul de risc este un fel de măsură care ar trebui să vă spună dacă riscul apare sau nu într-o anumită zonă de risc pe care ați definit-o anterior.

Exemplu: Pentru canalele de distribuție, un indicator poate fi o întârziere a livrării cu peste trei zile. Acest indicator vă va spune că ceva nu este în regulă cu acel canal și trebuie să răspundeți la acest aspect în mod corespunzător.

Puteți evalua fiecare risc identificat stabilind:

- probabilitatea (frecvența) ca acesta să se producă
- consecința (impactul) dacă a avut loc

Nivelul de risc este calculat folosind această formulă:

Nivelul de risc = probabilitatea x consecință

Pentru a determina probabilitatea și consecința fiecărui risc, este util să se identifice modul în care fiecare risc este controlat în prezent.

O matrice de analiză a riscului vă poate ajuta să determinați nivelul de risc.

		IMPACTUL		
		Scăzut (nesemnificativ, trebuie doar notat)	**Mediu** (impact rezonabil, necesită monitorizare)	**Mare** (va avea un impact semnificativ)
PROBABILITATEA	**Scăzută** (puțin probabil să se întâmple)	E	D	C
	Medie (se poate produce la un moment dat)	D	C	B
	Mare (probabil se va produce)	C	B	A

Figura 13.3. Matricea de analiză a riscurilor

Interpretarea diferitelor riscuri pe baza matricei de evaluare din figura 3 este redată în tabelul următor:

Tabel 13.1. Interpretarea riscurilor

Risc	Interpretare	Clasificare
Impact mare/ Probabilitate mare	**Foarte mare** Sunt cele mai mari riscuri cărora întreprinzătorii trebuie să le acorde o atenție deosebită.	**A**
Impact mare/ Probabilitate medie Impact mediu/ Probabilitate mare	**Mare** Aceste riscuri au fie o probabilitate mare de apariție, fie un impact semnificativ	**B**
Impact mediu/ Probabilitate medie	**Mediu** Există o şansă medie ca riscurile un impact sesizabil să apară.	**C**
Impact mediu/ Probabilitate scăzută Impact scăzut/ Probabilitate medie	**Mic** Aceste riscuri pot apărea în unele situații şi au un impact scăzut sau mediu.	**D**
Impact scăzut/ Probabilitate scăzută	**Neglijabil** Sunt riscuri cu probabilitate mică de apariție şi cu un impact scăzut. De aceea pot fi neglijate.	**E**

Sursa: Plan de afaceri. ro ("Matricea de Analiza a Riscurilor -Template" n.d.)

Gestionați riscul

Gestionarea riscurilor implică dezvoltarea de opțiuni rentabile pentru a le face față, adică *desfășurarea de activități concrete pentru a face fa*ță riscului. Trebuie să răspundem la întrebarea: - Ce putem face pentru gestionarea riscului? Obiectivele activităților ar trebui să fie prevenirea acestuia în viitor, reducerea sau eliminarea completă a influenței riscurilor asupra operațiunilor comerciale sau a executării planului dvs. de afaceri.

Există 4 posibilități: evitarea riscului, reducerea riscului, transferul riscului sau acceptarea riscului.

- Evitați riscul - schimbați-vă procesul de afaceri pentru a obține un rezultat similar, dar cu un risc mai mic.
- Reduceți riscul - dacă un risc nu poate fi evitat, reduceți probabilitatea și consecințele acestuia.
- Transferați riscul - transferați o parte sau tot riscul către o altă parte prin contractare, asigurare sau parteneriate.
- Acceptați riscul - aceasta poate fi singura dvs. opțiune. Este cazul riscurilor de mică importanță dar care se repetă destul de des și organizația decide să fie propriul său asigurator. Altfel spus riscul inerent este mai mic decât toleranța la risc a afacerii. Această atitudine apare atunci când costurile pentru controlul riscului sunt foarte mari în raport cu efectele provocate.

Exemplu: referindu-ne la întârzierea livrărilor cu peste 3 zile activitățile posibile pot fi următoarele: adresarea de

scuze clienților pentru întârziere; determinarea motivelor întârzierii; analiza motivelor; eliminarea motivelor sau luarea în considerare a canalelor de distribuție alternative.

În această parte a planului de afaceri pentru fiecare zonă și indicator încercați să standardizați toate acțiunile posibile.

Monitorizează și revizuiește

Ar trebui să monitorizați și să revizuiți în mod regulat planul dvs. de gestionare a riscurilor și să vă asigurați că măsurile de control și acoperirea asigurării sunt adecvate.

Prin m*onitorizarea și revizuirea activităților implementate* încercați să răspundeți la următoarele întrebări:- Sunt acțiunile întreprinse cu privire la gestionarea riscului corecte? Putem îmbunătăți ceva în ceea ce privește procesul de gestionare a riscurilor? Este nevoie de noi indicatori de risc?

Continuând *exemplul* de mai sus ar trebui să răspundă la următoarele întrebări:

Scuzele sunt acceptate? După eliminarea cauzelor, există din nou unele situații de întârziere?

Avem noi canale de livrare? Sunt livrările în timp util acum?

Unul dintre instrumentele folosite în managementul riscurilor este reprezentat de către Registrul riscurilor. Acesta este utilizat pentru distingerea riscurilor care au fost identificate, înregistrarea strategiilor de acțiune, a responsabilităților şi a eventualelor costuri. Registrul riscurilor se întocmește de către responsabilul de risc, numit de către managerul organizației.

Un registru al riscurilor include:

-un cod atribuit fiecărui risc în parte;

-menționarea persoanei care a identificat riscul şi data la care a fost identificat;

-descrierea fiecărui risc în parte;

-precizarea cauzei apariției riscului;

-analiza riscului cu privire la probabilitatea acestuia;

-strategia propusă

Scopul managementului riscului este să echilibreze toleranța şi expunerea la risc a unei afaceri cu obiectivele sale startegice şi financiare. Pentru a decide care dintre riscuri este prioritar, sursele de risc pot fi ierarhizate după probabilitatea de realizare şi impactul potențial. Acele riscuri care au probabilitate mare de realizare şi au un impact potențial ridicat necesită atenție imediată.

5 Teme și întrebări

Dacă ai citit cu atenție conceptele descrise anterior ar trebui să poți să răspunzi la următoarele întrebări. Dacă nu reușești din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Ce înseamnă pentru tine managementul riscurilor?
2. Ce pași trebuie să parcurgi pentru a realiza un management al riscurilor?
3. Ce vă sugerează figura nr 1?
4. Ce vă sugerează culorile din figura nr. 3?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Care consideri că este cea mai vurnerabilă zonă a afacerii tale? Cum crezi că poți să gestionezi acele zone?
2. Care sunt riscurile cele mai semnificative pentru afacerea ta? Ce soluții vezi?
3. Dintre modalitățile de gestionare a riscurilor care se potrivesc cel mai bine afacerii tale?
4. Cum vezi implementarea managementului riscurilor în cadrul managementului afacerii tale? Cine se va ocupa de întocmirea lui? Cât de des se va actualiza?

6 Bibliografie

1. Dragan Sutevski. 2011. "Risk Management | Small Business." 2011. https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-advice/insurance-and-risk-management/risk-management.
2. "Matricea de Analiza a Riscurilor -Template." n.d. Accessed November 27, 2020. www.plandeafacere.ro https://www.google.com/search?q=matricea+de+analiza+a+riscurilor&oq=matrice+de+analiza+&aqs=chrome.1.69i57j0i22i30l4.10839j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8.
3. "METODOLOGIE DE MANAGEMENT AL RISCURILOR- Competența face diferența! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European." 2018, 99.
4. "Risk Management Process as a Part of Your Business Plan." 2011. Entrepreneurship In A Box. May 20, 2011. https://www.entrepreneurshipinabox.com/1717/risk-management-as-a-part-of-business-plan/.
5. "What Is Enterprise Risk Management (ERM)? | ERM - Enterprise Risk Management Initiative | North Carolina State Poole College of Management." n.d. Accessed November 27, 2020. https://erm.ncsu.edu/library/article/what-is-enterprise-risk-management.

ISBN: 978-606-37-1151-0